



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikro klimatui analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viktorija Bružaitė

Projekto autorė

Doc. Donata Jovarauskienė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikro klimatui analizė

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Viktorija Bružaitė

Projekto autorė

Doc. Donata Jovarauskienė

Vadovė

Doc. Rūta Petrauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Viktorija Bružaitė

X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui analizė

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Viktorijos Bružaitės, baigiamasis projektas tema „X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui analizė“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Viktorija Bružaitė

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Bružaitė, Viktorija. X apylinkės teismo darbuotojų požiūris į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui analizė. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. Donata Jovarauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: viešasis sektorius, darbuotojų požiūris, organizaciniai pokyčiai, organizacinių pokyčių valdymas, organizacijos mikroklimatas.

Kaunas, 2020. 89 p.

Santrauka

Magistro baigiamajame projekte analizuojamas darbuotojų požiūris į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui, šiai temai iširti buvo pasirinktas X apylinkės teismo atvejis. Pastaruoju metu pokyčiai ir jų valdymas tampa svarbiu organizacijų veiklos rodikliu, tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Vis labiau intensyvėjant pokyčių tempui, organizacijos susiduria su pokyčių valdymo problemomis. Pokyčių valdymo kontekstas ypač svarbus viešojo sektoriaus organizacijose, kuriose susiduriama su didesniais pokyčių įgyvendinimo sunkumais. Pokyčiai yra neišvengiami ir gali turėti teigiamą arba neigiamą poveikį organizacijos rezultatams, todėl norint užtikrinti pokyčių sėkmę iškyla būtinybė juos valdyti. Pokyčių valdymas būtinas mažinant neigiamą darbuotojų reakciją į pokyčius, kadangi tikimasi, jog bet kokie pokyčiai, nepaisant jų naudos darbuotojams, sulauks pasipriešinimo. Pokyčiai negali būti sėkmingai įgyvendinami, jeigu jie sulaukia aktyvaus darbuotojų pasipriešinimo. Todėl pokyčių valdymas tampa vis aktualesne ir plačiau nagrinėjama tema organizacijų valdymo kontekste. Dauguma mokslinių tyrimų, susijusių su pokyčių organizacijoje procesu yra nukreipti į makro-lygio veiksnius, apimančius organizacinius ir sistemos lygio kintamuosius. Todėl didžioji dalis pokyčių iniciatyvų žlunga dėl nepakankamai įvertinamų mikro-lygio veiksmų. Norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, svarbu sutelkti dėmesį į organizacijos darbuotojų lygmenį. Tačiau, mokslinėje literatūroje trūksta sisteminio požiūrio į tai, kaip pokyčiai veikia atskirų organizacijos narių elgseną. Pasigendama mokslinių tyrimų, kuriuose būtų išsamiai nagrinėjamos organizacinių pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąsajos. Todėl šiame projekte suformuluota tyrimo problema yra išsiaiškinti, kokią įtaką organizacijos pokyčių valdymas daro organizacijos mikroklimatui. Projekto objektas – X apylinkės teismo darbuotojų požiūris į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui. Projekto tikslas – išanalizuoti pokyčių valdymo įtaką viešojo sektoriaus organizacijos mikroklimatui. Projekto tikslui pasiekti iškelti projekto uždaviniai: išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijos pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos teorinius aspektus; apžvelgti pokyčių valdymo viešajame sektoriuje reguliavimą ir gerą patirtį Europos Sąjungoje; iširti X apylinkės teismo darbuotojų požiūrį į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui. Pasitelkiami tokie tyrimo metodai kaip: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir duomenų šaltinių turinio analizė, atvejo studija, anketinė apklausa, struktūruotas giluminis interviu, turinio analizė, koreliacinė analizė ir lyginamasis metodas. Baigiamajame projekte buvo pasiekti šie rezultatai: tyrimo metu identifikuotos pokyčių valdymo X apylinkės teisme silpnybės – vadovas stokoja lyderiui reikalingų gebėjimų; pokyčių metu teikiama nepakankama informacija; darbuotojai nėra įtraukiami į pokyčių inicijavimo ir pasiruošimo procesus, jų nuomonė neturi įtakos pokyčių procesui; sprendimai priimami vienašališkai; vadovas neatsižvelgia į asmeninius darbuotojų poreikius, nesidomi organizacijoje vyraujančiu mikroklimatu. Nustatyta, jog anksčiau organizacijoje vykę pokyčiai daro neigiamą įtaką darbuotojų požiūriui į šiuo metu

vykstančius pokyčius; vadovo lyderystė ir komunikacija pokyčių metu tiesiogiai veikia darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams; netinkamas pokyčių valdymas neigiamai veikia organizacijos mikroklimatą saugumo ir apibrėžtumo kontekste. Ši baigiamąjį projektą sudaro 3 dalys. Kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjimo klausimo sritį. Pirmajame skyriuje analizuojami pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato teoriniai aspektai bei šių reiškinių tarpusavio sąsajos. Antrasis projekto skyrius skirtas atskleisti pokyčių valdymo sąlygas viešajame sektoriuje ir gerąją patirtį Europos Sąjungoje. Trečiajame skyriuje apžvelgiama viešojo sektoriaus organizacijos pokyčio proceso situacija, pristatoma empirinio tyrimo metodologija ir atlikto tyrimo rezultatai.

Bružaitė, Viktorija. Study of X District Court Employees Attitude toward Change Management Influence on the Organization's Microclimate. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. Donata Jovarauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: public sector, employees' attitude, organizational changes, organizational change management, organization's microclimate.

Kaunas, 2020. 89 pages.

Summary

The master's final degree project analyses the attitude of employees towards change management influence on the microclimate of the organization, and the case of the X District Court has been chosen to examine this topic. Recently changes and their management has become an important indicator of the performance of organizations, both in the public and private sectors. As the pace of changes intensifies, organizations are facing the change management challenges. The context of the change management is particularly important in the organizations of the public sector encountering greater difficulties in implementing the changes. Changes are inevitable and may have a positive or negative impact on the performance of an organization; therefore, in order to ensure the success of the changes, it is necessary to manage them. Change management is essential in reducing the negative reaction of employees to the changes, since any change, despite their benefits to employees, is expected to be resisted. Changes cannot be successfully implemented if they are met with active opposition from employees. Therefore, change management is becoming an increasingly relevant and widely discussed topic in the context of the management of organizations. Most research related to the process of changes in an organization focuses on macro-level factors which include organizational and system-level variables. As a result, most change initiatives fail due to the underestimated micro-level factors. In order to implement changes successfully, it is essential to focus on the level of the employees of an organization. However, the scientific literature lacks a systematic approach to the way the changes affect the behavior of individual members of an organization. There is a lack of research which explores in detail the links between organizational change management and the organization's microclimate. Therefore, the research problem formed in this paper is to find out how does change management affect an organization's microclimate. The object of the project is the attitude of the employees of X District Court towards the impact of the change management on the microclimate of the organization. The aim of this project is to analyze the influence of the change management on the microclimate of the organization of the public sector. The following tasks have been set in order to achieve the objective of the project: to analyze the theoretical aspects of the change management of the public sector organization and the organization's microclimate; to review the regulation of the change management in the public sector and the good practices in the European Union; to examine the attitude of the employees of X District Court towards the impact of the change management on the microclimate of the organization. In order to conduct the research, the following methods were used: analysis of scientific literature, analysis of legislation and the content of a data source, a case study, a questionnaire survey, a structured in-depth interview, correlation analysis as well as comparative method. The following results have been achieved in the final thesis: weaknesses in the change management in X District Court have been identified during the research – the manager

lacks the skills a leader needs; insufficient information is provided during the implementation of the changes; employees are not being involved in the processes of the change initiation and preparation, their opinion does not influence the change process; decisions are being made unilaterally; the manager does not take into account the personal needs of employees and is not interested in the prevailing microclimate in the organization. It has been established that past changes in the organization have a negative impact on the employees' attitudes towards the current changes; the leadership of the manager and communication during the changes directly affect the commitment of employees to the changes; improper change management directly affects the microclimate of the organization in the context of security and certainty. This final project consists of 3 parts. Each part of the work has been divided into sections according to the area of the matter under consideration. The first section analyses the theoretical aspects of the change management and the organization's microclimate as well as the interrelationships between these phenomena. The second section of the project aims to reveal the conditions for the change management in the public sector and the good practices in the European Union. The third section reviews the situation of the process of change in the organization of the public sector, and presents the methodology of an empirical research as well as the results of the research.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Viešojo sektoriaus organizacijos pokyčių valdymo ir mikroklimato sąveikos teorinė koncepcija.....	13
1.1. Organizacinių pokyčių ir jų valdymo samprata	13
1.2. Organizacinių pokyčių tipologija	16
1.3. Organizacinių pokyčių valdymo metodai ir stadijos	20
1.4. Pokyčių valdymui organizacijoje įtaką darantys veiksniai	22
1.5. Organizacijos mikroklimato samprata ir vaidmuo organizacijos pokyčių procese.....	27
1.6. Organizacinio mikroklimato tipologija	30
1.7. Organizacijos mikroklimatą lemiantys veiksniai	33
1.8. Teorinis pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos modelis.....	34
2. Viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių valdymo reguliavimas ir geroji patirtis Europos Sąjungoje.....	36
2.1. Teisingumo sistemos pokyčių stebėseną Europos Sąjungos lygmeniu	36
2.2. Europos Sąjungos valstybių narių gerosios praktikos analizė.....	38
2.2.1. Danijos teismų sistemos reformos patirtis.....	39
2.2.2. Nyderlandų teismų sistemos reformos patirtis	42
3. X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikro klimatui empirinis tyrimas	45
3.1. Empirinio tyrimo metodologija	45
3.2. X apylinkės teismo pokyčių proceso apžvalga.....	49
3.3. X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikro klimatui tyrimo rezultatų analizė	53
3.3.1. Vadovų interviu rezultatai	53
3.3.2. Darbuotojų apklausos rezultatai	63
3.3.3. Vadovų ir darbuotojų požiūrių į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikro klimatui palyginimas.....	76
Išvados	79
Rekomendacijos	81
Literatūros sąrašas	82
Informacijos šaltinių sąrašas	88
Priedai.....	90
1 priedas. Tyrimo „X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikro klimatui analizė“ anketa darbuotojams.....	90
2 priedas. Tyrimo „X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikro klimatui analizė“ vadovų interviu klausimai	98
3 priedas. Vadovo lyderystės savybių vertinimas	104
4 priedas. Ankstesnių ir dabartinių pokyčių vertinimo koreliacija.....	105
5 priedas. Vadovo elgsenos pokyčių metu ir darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams koreliacija	105
6 priedas. Komunikacijos kokybės ir darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams koreliacija.....	105
7 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams ir saugumo (apibrėžtumo) koreliacija	106

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacinių pokyčių sampratų palyginimas.....	14
2 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo sampratų palyginimas.....	15
3 lentelė. Organizacinių pokyčių tipų palyginimas	17
4 lentelė. Pokyčių valdymo metodai	20
5 lentelė. Veiksniai, darantys įtaką pokyčių valdymui.....	23
6 lentelė. Mikroklimate sampratos palyginimas.....	28
7 lentelė. Organizacijos mikroklimate veiksniai	34
8 lentelė. Gerosios praktikos analizės aspektai	44
9 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra.....	46
10 lentelė. Teiginių pasiskirstymas pagal tiriamus mikroklimate veiksnius.....	47
11 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius.....	48
12 lentelė. Veiksniai, lemiantys sėkmingą pokyčių valdymą.....	55
13 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams vertinimas vadovų požiūriu.....	58
14 lentelė. Darbuotojų reakcijos į pokyčius vertinimas	59
15 lentelė. Darbuotojų pritarimo teiginiui reikšmės pagrindimas	63
16 lentelė. Vadovo elgsenos pokyčių inicijavimo metu vertinimas darbuotojų požiūriu	67
17 lentelė. Teikiamos informacijos apie pokyčius kokybės vertinimas darbuotojų požiūriu	68
18 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių procesą vertinimas darbuotojų požiūriu	69
19 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams vertinimas darbuotojų požiūriu	70
20 lentelė. Saugumo ir apibrėžtumo veiksnio vertinimas darbuotojų požiūriu.....	72
21 lentelė. Struktūros veiksnio vertinimas darbuotojų požiūriu.....	73
22 lentelė. Tarpasmeninių santykių vertinimas darbuotojų požiūriu	73
23 lentelė. Motyvacijos veiksnio vertinimas darbuotojų požiūriu	74

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacinių pokyčių tipų klasifikacija pagal poveikį organizacijai.....	19
2 pav. Pokyčių valdymą lemiančių veiksnių sąsajos.....	26
3 pav. Terminai, apibūdinantys organizacijos narių suvokiamą darbo aplinką.....	27
4 pav. Organizacinio mikroklimato tipai.....	31
5 pav. Pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos modelis.....	35
6 pav. Reformų stebėsenos priemonės.....	36
7 pav. ES šalių gerosios patirties analizės kriterijai.....	39
8 pav. Tyrimo planavimo etapai.....	45
9 pav. Teismų optimizavimo kriterijai.....	52
10 pav. Pokyčių valdymo sampratos bendras vertinimas vadovų požiūriu, vidurkiai.....	54
11 pav. Pokyčių valdymo sėkmės veiksnių vertinimas vadovų požiūriu.....	56
12 pav. Vadovo elgsenos pokyčių inicijavimo metu vertinimas vadovų požiūriu.....	56
13 pav. Teikiamos informacijos apie pokyčius kokybės vertinimas vadovų požiūriu.....	57
14 pav. Mikroklimato sampratos bendras vertinimas vadovų požiūriu, vidurkiai.....	60
15 pav. Pokyčių poveikio vertinimas, vidurkiai.....	60
16 pav. Saugumo ir apibrėžtumo veiksnio vertinimas vadovų požiūriu.....	61
17 pav. Struktūros veiksnio vertinimas vadovų požiūriu.....	62
18 pav. Tarpasmeninių santykių veiksnio vertinimas vadovų požiūriu.....	62
19 pav. Motyvacijos veiksnio vertinimas vadovų požiūriu.....	63
20 pav. Pokyčių valdymo sampratos bendras vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkiai.....	64
21 pav. Ankstesnių pokyčių vertinimas, vidurkiai.....	65
22 pav. Pokyčių valdymo sėkmės veiksnių vertinimas darbuotojų požiūriu.....	65
23 pav. Mikroklimato sampratos bendras vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkiai.....	71
24 pav. Pokyčių poveikio vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkiai.....	71
25 pav. Vadovo ir darbuotojų požiūrių palyginimas pagal pokyčių valdymo veiksnių vertinimą....	76
26 pav. Vadovo ir darbuotojų požiūrių palyginimas pagal mikroklimato veiksnių vertinimą.....	77

Įvadas

Temos aktualumas. Pastaruoju metu pokyčiai ir jų valdymas tampa svarbiu organizacijų veiklos rodikliu, tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Vis labiau intensyvėjant pokyčių tempui, organizacijos susiduria su pokyčių valdymo problemomis. Pokyčių valdymo kontekstas ypač svarbus viešojo sektoriaus organizacijose, kuriose susiduriama su didesniais pokyčių įgyvendinimo sunkumais (Van der Voet, Groeneveld ir Kuipers, 2014). Pokyčiai yra neišvengiami ir gali turėti teigiamą arba neigiamą poveikį organizacijos rezultatams, todėl norint užtikrinti pokyčių sėkmę iškyla būtinybė juos valdyti. Pokyčių valdymas būtinas mažinant neigiamą darbuotojų reakciją į pokyčius, kadangi tikimasi, jog bet kokie pokyčiai, nepaisant jų naudos darbuotojams, sulauks pasipriešinimo. Organizacinių pokyčių problematiką tyrinėjantys užsienio (Ahsan, 2014; Kuipers ir kt., 2014; Stavros, Nikolaos, George, Apostolos, 2016; Van der Voet, 2016; Baykal, 2019) ir Lietuvos mokslininkai (Bukšnytė, Ciūnytė ir Kovalčikienė, 2012; Videikienė, Šimanskienė, 2013) vieningai sutinka, jog pokyčiai negali būti sėkmingai įgyvendinami, jeigu jie sulaukia aktyvaus darbuotojų pasipriešinimo. Todėl pokyčių valdymas tampa vis aktualesne ir plačiau nagrinėjama tema organizacijų valdymo kontekste.

Temos naujumas. Organizaciniai pokyčiai ir jų valdymo problematika mokslinėje literatūroje nagrinėjama plačiame kontekste. Pokyčių valdymo specifika viešajame sektoriuje plačiai nagrinėjama užsienio autorių (Van der Voet ir kt. 2014; Kuipers ir kt., 2014; Van der Voet, 2016; Rogiest, Segers ir van Witteloostuijn, 2015; Ahmad, Cheng, 2018; Hameed, Khan, Sabharwal, Arain, Hameed, 2019; Graaf, Heneveld-Bidmon, Carnochan, Salmone, 2019). Pokyčių valdymas analizuojamas, kaip atskira valdymo kategorija (Rostek, Młodzianowski, 2018), kaip organizacijos strateginio valdymo dalis (Išoraitė, 2012; Raipa, 2013), kaip žmogiškųjų išteklių valdymo dalis (Baykal, 2019). Plačiai nagrinėjama pokyčių tipologija (Jagalat, 2016), pokyčių valdymo metodai (Al-Haddad, Kotnour, 2015), pokyčių valdymo veiksniai (Videikienė, Šimanskienė, 2013; Raipa, 2013; Valackienė, Trofimovas, 2014; Van der Voet ir kt., 2016; Petrou, Demerouti ir Schaufeli, 2018; Ahmad, Cheng, 2018; Anamallah, Hashim, 2018; Thakur, Srivastava, 2018; Graaf ir kt., 2019; Hameed ir kt., 2019; Liu, Zhang, 2019; Baykal, 2019). Dauguma mokslinių tyrimų, susijusių su pokyčių organizacijoje procesu yra nukreipti į makro-lygio veiksnius, apimančius organizacinius ir sistemos lygio kintamuosius. Tačiau, didžioji dalis pokyčių iniciatyvų žlunga dėl nepakankamai įvertinamų mikro-lygio veiksnių (Hameed ir kt., 2019). Organizacinių pokyčių valdymo procesai daro įtaką suinteresuotoms šalims organizacijose, ypač darbuotojams ir vadovams. Norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius, svarbu sutelkti dėmesį į organizacijos darbuotojų lygmenį. Šiuo atveju, žmogiškasis faktorius tampa svarbiausiu pokyčių valdymo proceso elementu (Baykal, 2019). Tačiau, mokslinėje literatūroje trūksta sisteminio požiūrio į tai, kaip pokyčiai veikia atskirų organizacijos narių elgseną. Mokslininkai tik užsimena, jog greitai vykstantys ir iš esmės visą organizacijos struktūrą keičiantys pokyčiai gali paveikti organizacijos mikroklimatą, todėl vadovai turi sukurti saugią, darbuotojus palaikančią aplinką (Xie, Ling, Mo, Luan, 2015). Pasigendama mokslinių tyrimų, kuriuose būtų išsamiai nagrinėjamos organizacinių pokyčių valdymo ir mikroklimato sąsajos. Taip pat trūksta atskirų atvejų tyrimų, nagrinėjančių konkrečių viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių valdymo aspektus. Šiame baigiamajame darbe gilinamasi į mikro lygmenį, tiriant pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų, kaip pagrindinių pokyčių dalyvių požiūrį į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui. Praktinis tyrimo reikšmingumas grindžiamas gautais tyrimo rezultatais, kurie padės nustatyti pagrindinius pokyčių valdymo veiksnius, veikiančius organizacijos

mikroklimatą ir veiksmus, kurių reikėtų imtis, kad pokyčių valdymas organizacijoje teigiamai veiktų mikroklimatą.

Tyrimo problema. Pokyčiai, vienu metu apimantys kelis organizacinius veiksnius, gali paveikti organizacijos mikroklimatą, organizacinę struktūrą ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas. Netinkamai valdomi pokyčiai gali sukelti neigiamas darbuotojų emocijas, padidinti netikrumo, neapibrėžtumo jausmą. Organizacinis mikroklimatas yra susijęs su tokiais organizacijos rezultatais reikšmingais veiksniais, kaip: pasitenkinimas darbu, darbuotojų įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai. Tai reiškia, jog netinkamas pokyčių valdymas gali paveikti ne tik darbuotojų emocinę būseną, bet ir visos organizacijos darbo rezultatus. Todėl organizacijų vadovams svarbu žinoti, kaip tinkamai valdyti pokyčius, kad jie nedarytų neigiamos įtakos organizacijos mikroklimatui ir padėtų užtikrinti aukštus darbo rezultatus. Šiuo atveju, būtina įvertinti, koks yra darbuotojų požiūris į pokyčius ir kokią įtaką šie pokyčiai daro organizacijos mikroklimatui. Identifikavus probleminę situaciją, tikslinga formuluoti pagrindinį tyrimo klausimą – kokią įtaką organizacijos pokyčių valdymas daro organizacijos mikroklimatui?

Projekto objektas – X apylinkės teismo darbuotojų požiūris į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui.

Projekto tikslas – išanalizuoti pokyčių valdymo įtaką viešojo sektoriaus organizacijos mikroklimatui.

Projekto uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijos pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos teorinius aspektus.
2. Apžvelgti pokyčių valdymo viešajame sektoriuje reguliavimą ir gerą patirtį Europos Sąjungoje.
3. Ištirti X apylinkės teismo darbuotojų požiūrį į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui.

Projekto metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir duomenų šaltinių turinio analizė, atvejo studija, anketinė apklausa, struktūruotas giluminis interviu, turinio analizė, koreliacinė analizė ir lyginamasis metodas. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, atskleisti organizacijos pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato teoriniai aspektai ir nustatyta šių reiškinių sąveika. Pasitelkus teisės aktų ir duomenų šaltinių analizę, nustatytos pokyčių valdymo viešajame sektoriuje sąlygos. Taikant anketinės apklausos ir struktūruoto giluminio interviu metodus, ištirta analizuojamos viešojo sektoriaus organizacijos pokyčių valdymo įtaka organizacijos mikroklimatui. Surinkti duomenys analizuojami pasitelkiant kokybinę turinio analizę, koreliacinę analizę bei lyginamąjį metodą.

Projekto struktūra. Ši baigiamąjį projektą sudaro 3 dalys. Kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjimo klausimo pobūdį. Pirmajame skyriuje analizuojami pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato teoriniai aspektai bei šių reiškinių tarpusavio sąsajos. Antrasis projekto skyrius skirtas atskleisti pokyčių valdymo sąlygas viešajame sektoriuje ir gerą patirtį Europos Sąjungoje. Trečiajame skyriuje apžvelgiama viešojo sektoriaus organizacijos pokyčio proceso situacija, pristatoma empirinio tyrimo metodologija ir atlikto tyrimo rezultatai.

Projektą sudaro: 89 puslapiai, 23 lentelės, 26 paveikslai, 7 priedai. Panaudota 95 mokslinės literatūros šaltiniai ir 16 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

1. Viešojo sektoriaus organizacijos pokyčių valdymo ir mikroklimato sąveikos teorinė koncepcija

Siekiant nustatyti pokyčių valdymo įtaką viešojo sektoriaus organizacijos mikroklimatui, visų pirma, svarbu atskleisti pokyčių valdymo sampratą, pokyčių valdymui įtaką darančius veiksnius, organizacijos mikroklimato sampratą ir ją lemiančius veiksnius. Todėl pirmajame šio darbo skyriuje analizuojant pokyčių valdymo sampratą, pirmiausia, nustatomi pagrindiniai pokyčių sampratos aspektai, tada aptariami pokyčių valdymo ypatumai, pateikiama pokyčių tipologija, išskiriami dažniausiai taikomi pokyčių valdymo metodai ir nustatomi veiksniai, lemiantis organizacijos pokyčių valdymo sėkmę. Aptarus pokyčių valdymo teorinius aspektus, pereinama prie organizacinio mikroklimato teorinės analizės, kurioje atskleidžiama organizacinio mikroklimato samprata, išskiriami pagrindiniai mikroklimato tipai ir susisteminami esminiai veiksniai. Galiausiai, pristatomas teorinis pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos modelis.

1.1. Organizacinių pokyčių ir jų valdymo samprata

Svarbu pažymėti, jog mokslinėje literatūroje organizaciniai pokyčiai ir jų valdymo procesas dažniausiai analizuojami privataus sektoriaus kontekste. Todėl, pastaruoju metu, bandoma atsieti organizacinių pokyčių ir jų valdymo literatūrą nuo viešojo sektoriaus (Van der Voet ir kt., 2016). Tačiau, nepaisant pastangų atskirti pokyčius viešajame ir privačiame sektoriuje, sunku rasti mokslinių tyrimų, kuriuose būtų nustatyti skirtumai tarp minėtų sektorių pokyčių. Priešingai, atliktoje viešojo ir privataus sektoriaus pokyčių iniciatyvų metaanalizėje, padaryta išvada, jog abiejų sektorių organizaciniai pokyčiai nesiskiria (Robertson, Seneviratne, 1995, cit. Habid, Jamal, Manzoor, 2018). Todėl šiuo atveju analizuojant organizacinių pokyčių ir jų valdymo sampratas bus remiamasi mokslininkų pateikiamomis įžvalgomis privačiame ir viešajame sektoriuje.

Mokslinėje literatūroje nėra vieno bendro organizacinių pokyčių apibrėžimo. Pokyčių samprata yra įvairialypė (žr. 1 lentelę) ir vartojama skirtinguose kontekstuose, todėl tikslinga nustatyti pagrindinius sampratos aspektus ir pateikti apibendrintą požiūrį. Pirmiausia, siekiant atskleisti organizacinių pokyčių sampratą, pabrėžiama, jog viešojo administravimo literatūroje terminas „reforma“ yra vartojamas dažniau nei terminas „pokytis“. Tačiau reformos sąvoka yra siauresnė, nei pokyčio samprata, kadangi ji yra iš anksto apgalvota ir parengta. Reformos priemonės gali skirtis priklausomai nuo esamos valdžios prioritetų, kurie gali būti paremti ekonomiškumo, efektyvumo, skaidrumo, socialinės gerovės, inovacijų ir gero valdymo principais. Bet kokios iniciatyvos privačiame sektoriuje visada vadinamos pokyčiais, pokyčių procesu, ar organizaciniais pokyčiais (Kuipers ir kt. 2014). Šiuo atveju galima teigti, jog viešajame sektoriuje dažniausiai vartojama siauresnė pokyčių samprata.

Pasak Videikienės ir Šimanskienės (2013), bendraja prasme, pokyčiai gali būti suvokiami kaip tam tikri bet kurios srities pakitimai arba pakitimų rezultatai. Ahsan (2014) teigimu, pokyčiai gali būti laikomi organizacijos atsaku į kintančias išorinės ir vidinės aplinkos sąlygas, siekiant padidinti organizacijos efektyvumą. Taip pat pokyčiai gali būti apibrėžti kaip pagrindinių organizacijos veiklos aspektų keitimas. Pagrindiniai organizacijos veiklos aspektai apima tikslus, struktūrą, technologijas, kultūrą, lyderystę ir darbo jėgą. Stavros ir kt. (2016), apibūdina pokyčius kaip organizacijos perėjimą iš vienos būsenos į kitą, atsižvelgiant į skirtingas sąlygas. Toks organizacijos perėjimas suvokiamas kaip asmenų arba socialiai ir ekonomiškai organizuotų asmenų grupių adaptacijos ir perkėlimo į naują aplinką, kurioje jie gali efektyviau dirbti, procesas (Stavros ir kt., 2016). Mokslininkai, apibūdindami pokyčių sampratą organizacijos kontekste, dažnai akcentuoja tokius aspektus kaip procesą, plėtrą ir

perėjimą į kitą būseną (Bukšnytė ir kt., 2012; Videikienė, Šimanskienė, 2013; Rocha ir kt., 2015; Canning, Found, 2015; Stavros ir kt., 2016; Rostek, Młodzianowski, 2018). Šiuo atveju galima teigti, jog pokyčiai suvokiami, kaip organizacijoje vykstantis procesas, kurio metu organizacija siekia pereiti į pageidaujamą būseną. Atlikta mokslinės literatūros analizė padėjo atskleisti tokias pagrindines pokyčių savybes, kaip neišvengiamumas, prisitaikymas, ilgalaikė nauda ir reagavimas į išorės poveikius.

1 lentelė. Organizacinių pokyčių sampratų palyginimas (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Pokyčių samprata	Pagrindiniai pokyčių sampratos aspektai
Rostek ir Młodzianowski (2018)	Tai natūralus kiekvienos organizacijos plėtros ir funkcionavimo procesas.	Natūralus plėtros procesas
Bešliu (2018)	Tai organizacijos reakcija į nuolatinius aplinkos pokyčius, reikalavimus ir sąlygas.	Organizacijos reakcija į nuolat kintančią aplinką
Stavros ir kt. (2016)	Tai neišvengiama organizacijos proceso dalis, siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Tai reiškia organizacijos perėjimą iš vienos būsenos į kitą, atsižvelgiant į skirtingas sąlygas.	Neišvengiamumas; Perėjimas į kitą būseną; Prisitaikymas prie nuolat kintančios aplinkos
Rocha ir kt. (2015)	Tai organizacijos produktyvumo, gyvybingumo, inovacijų palaikymo ir plėtros būdų ieškojimas.	Plėtros būdų paieška
Canning ir Found (2015)	Tai judėjimas iš dabartinės žinomos būsenos į būsimą nežinomą padėtį.	Perėjimas į kitą būseną
Belias ir Koustelios (2014)	Tai neišvengiama asmenų ir organizacijų egzistencijos dalis.	Neišvengiamumas
Ahsan (2014)	Struktūrizuotas organizacijos požiūris, užtikrinant sklandų ir sėkmingą pokyčių įgyvendinimą siekiant ilgalaikės naudos.	Struktūrinis požiūris; Ilgalaikė nauda
Videikienė ir Šimanskienė (2013)	Tai judėjimas iš vienos organizacijos būsenos į kitą (pageidaujamą).	Perėjimas į pageidaujamą būseną
Bukšnytė ir kt. (2012)	Tai sudėtingas procesas, sukeliantis įvairias darbuotojų reakcijas.	Procesas, sukeliantis įvairias reakcijas

Analizuojant organizacinių pokyčių sampratą svarbu pažymėti, jog pokyčių poreikis atsiranda dėl įvairių priežasčių. Kaip pastebi Dobrovič ir Timkova (2017), organizaciniai pokyčiai gali turėti daug priežasčių – jie gali būti planuojamos iniciatyvos plėtros dalis, reakcija į išorinės aplinkos sąlygas arba juos gali lemti netikėti/neplanuoti įvykiai. Autorės pabrėžia, jog pokyčius gali lemti vidiniai organizacijos veiksniai, t. y. organizacija pati nusprendžia imtis pokyčių. Kartais pokyčius lemia išorinė aplinka, pavyzdžiui, konkurencinis spaudimas. Tačiau bet kokių atveju, nepaisant pokyčių priežasčių, visų **pokyčių tikslas** yra patobulinti veiklą ir padaryti pažangą tam tikroje srityje. Kiekvienas pokytis turi atnešti ką nors naujo, geresnio ir efektyvesnio organizacijai. Pokyčiai retai įgyvendinami kaip vientisa veikla, dažniausiai jų įgyvendinimui reikalingas procesas, apimantis skirtingas veiklas (Dobrovič, Timkova, 2017).

Nors pokyčiai organizacijose yra neišvengiami ir būtina į juos reaguoti, didelė dalis įgyvendinamų pokyčių yra nesėkmingi. Taip nutinka todėl, kad daugelis organizacijų vadovų nesuvokia pokyčių valdymo svarbos (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Pokyčiai gali būti reikšmingi ir paliesti visus organizacijos lygmenis, todėl organizacijos turėtų skirti ypatingą dėmesį pokyčių valdymui (Baykal, 2019). Tačiau, nepaisant pokyčių valdymo būtinybės, mokslinėje literatūroje nėra vieningo

pokyčių valdymo apibrėžimo (žr. 2 lentelę). Mokslinėje literatūroje egzistuoja du pagrindiniai požiūriai, apibūdinantis pokyčių valdymo esmę. Pirmiausia, pokyčių valdymas suvokiamas, kaip specializuotas valdymo metodas, t. y. atskira valdymo kategorija, panašiai, kaip strateginis valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas ar kokybės valdymas. Antruoju požiūriu, pokyčių valdymas suvokiamas tarpdisciplininiu požiūriu, t. y. apimantis teorinius valdymo pagrindus, institucijų ir darbo organizavimo metodus bei technikas, taip pat psichologines, sociologines, ekonomines ir technines žinias (Rostek, Młodzianowski, 2018).

2 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo sampratų palyginimas (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Pokyčių valdymo samprata
Baykal (2019)	Nuolatinis organizacijos strateginės krypties, organizacinės struktūros ir techninių bei vadybinių metodų atnaujinimo procesas, kurio metu siekiama patenkinti nuolat kintančius suinteresuotųjų šalių reikalavimus.
Anamalah ir Hashim (2018)	Tai metodas, padedantis transformuoti darbo atlikimą ir padidinti organizacijos konkurencinį pranašumą.
Rostek ir Młodzianowski (2018)	Tai valdymo kategorija, nagrinėjama atsižvelgiant į aplinkoje vykstančius pokyčius.
Dobrovič ir Timkova, (2017)	Tai sistemingas būdas, padedantis organizacijoms ir asmenims susidoroti su pokyčiais ir jų poveikiu.
Stavros ir kt. (2016)	Tai organizacijos strategijos dalis, nurodanti, kaip valdyti pokyčius, kurie atsiranda organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje.
Aljohani (2016)	Tai visuma įgūdžių, kurie yra reikalingi sėkmingam pokyčių iniciavimui ir įgyvendinimui.
Ahsan (2014)	Tai būdas transformuoti asmenis, grupes, procesus ar visą organizaciją iš esamos būsenos į norimą ateities būseną, darant įtaką pokyčiais suinteresuotoms šalims priimti ir įgyvendinti pokyčius, siekiant gauti naudos ir išvengti veiklos nukrypimų.
Videikienė ir Šimanskienė (2013)	Procesas, kurio metu siekiama sistemingai pereiti į norimą organizacijos būseną.
Adam (2008)	Tai procesas, susijęs su veiksmais, kurie yra reikalingi valdant bet kokio tipo pokyčius įvykstančius organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymas yra gana plačiai paplitęs terminas. Pokyčių valdymas apima pokyčių numatymą ir numanymą, kaip neatsiejamus valdymo proceso elementus (Rostek, Młodzianowski, 2018). Mokslininkai, apibūdindami pokyčių valdymą, gana dažnai akcentuoja metodus ir būdus, nurodančius kaip valdyti pokyčius (Adam, 2008; Ahsan, 2014; Stavros ir kt., 2016; Dobrovič, Timkova, 2017; Anamalah, Hashim, 2018). Pažymėtina, jog Adam (2008), Videikienės ir Šimanskienės (2014), Baykal (2019) požiūriu, pokyčių valdymas yra procesas, kurio metu siekiama patenkinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir pereiti į pageidaujamą būseną. Videikienė ir Šimanskienė (2013), išskiria tokius pokyčių valdymo elementus kaip – pokyčių numatymas, jų įvertinimas, pasirengimas priimti pokyčius ir organizacijos gebėjimas valdyti pokyčių padarinius. Pasak autorių, norint, kad pokyčių valdymo procesas būtų sėkmingas reikalingos įvairiapusės žinios, darbuotojai ir vadovai turi turėti pokyčių valdymui užtikrinti reikalingų įgūdžių ir būti pasirengę pokyčiams. Stavros ir kt. (2016) teigimu, pokyčių procesas yra unikalus kiekvienai organizacijai, kadangi jų poveikis yra ilgalaikis. Pokyčiai turėtų būti valdomi unikaliu būdu, atsižvelgiant į kiekvieno atvejo skirtumus ir turimus išteklius. Anamalah ir Hashim (2018) pažymi, jog darbuotojų ir vidinės aplinkos parengimas pokyčiams lemia efektyvų pokyčių valdymą. Apibendrinant pateiktas autorių išvalgas galima teigti, jog pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, kurio metu naudojami turimi ištekliai,

metodai ir priemonės, padedantys organizacijai pereiti iš esamos būsenos į planuojamą galutinę būseną, atsižvelgiant į aplinkos sąlygas.

Bukšnytės ir kt. (2012) teigimu, organizaciniai pokyčiai yra sudėtingas procesas, sukeliantis įvairias darbuotojų reakcijas. Šiuo atveju, organizacijų vadovams svarbu žinoti su kokiais organizacijos pokyčiais gali tekti susidurti, tam, kad žinotų kaip tinkamai juos valdyti. Jalagat (2015) teigimu, bet kurios organizacijos vadovai ir darbuotojai turėtų giliai įsisąmoninti pokyčių sampratą, o tam būtina suvokti pokyčių tipologiją. Todėl sekančiame poskyryje aptariama pokyčių tipologija ir pagrindinės pokyčių tipų savybės.

Apibendrinant galima teigti, jog bendraja prasme organizaciniai pokyčiai apibrėžiami kaip organizacijoje vykstantis procesas, kurio metu pereinama iš esamos būsenos į pageidaujamą. Pokyčiai yra neišvengiami, kadangi organizacijos turi prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, būtina suvokti jų valdymo svarbą. Pokyčių valdymas – tai atskira valdymo kategorija, susijusi su aplinkoje vykstančiais pokyčiais. Tai sudėtingas procesas, kuriam reikalingi specialūs organizacijos darbuotojų ir vadovų įgūdžiai bei pasiruošimas priimti pokyčius.

1.2. Organizacinių pokyčių tipologija

Siekiant detalizuoti organizacinių pokyčių sampratą, būtina atskleisti vyraujančius pokyčių tipus. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, jog egzistuoja įvairios pokyčių klasifikavimo sistemos, pagal kurias pokyčiai skirstomi atsižvelgiant į skirtingus kriterijus. Dažniausiai pokyčiai klasifikuojami pagal jų mastą, svarbą ir trukmę. Autoriai pateikia skirtingas pokyčių tipologijas, išskirdami vieną pokyčių tipą, apžvelgia jį iš kitos pusės, t. y. pateikia jam priešingą pokyčių tipą ir tokiu būdu atlieka pokyčių tipų grupavimą (žr. 3 lentelę). Vieni mokslininkai išskiria tik vieną pokyčių tipų grupę, kiti akcentuoja kelias jų grupes. Todėl galima teigti, jog mokslinėje literatūroje pateikta pokyčių tipologija yra nevienareikšmė.

Jalagat (2016) teigimu, pokyčius galima apibūdinti skirtingais aspektais, jie gali būti tęstiniai, laipsniški, nuolatiniai, radikalūs, planuoti, neplanuoti, evoliuciniai, teigiami, neigiami, stiprūs, silpni, lėti, greiti, vidiniai ir išoriniai. Skirtingi pokyčių tipai daro poveikį skirtingiems organizacijos lygiams. Vieni pokyčių tipai labiausiai paveikia organizacijos narius, dirbančius žemesniame organizacijos lygmenyje. Aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai dažniausiai net nepastebi pokyčių, kurie sukelia didelę sumaištį ir stresą tiems organizacijos nariams, kurie bando įgyvendinti pokyčius. Vis dėlto, pokyčiai susiję su politikos pasikeitimais, labiau paveikia aukštesniame organizacijos lygmenyje dirbančius darbuotojus. Tačiau, pastaruosius pokyčius išgyvena ir žemesnės grandies darbuotojai (Aljohani, 2016). Mokslinėje literatūroje dažniausiai identifikuojami du pagrindiniai pokyčių tipai, kuriuos organizacija gali nuspręsti įgyvendinti: **radikalūs pokyčiai**, dar žinomi kaip antrojo tipo, revoliuciniai, transformaciniai, strateginiai, epizodiniai ir sisteminiai pokyčiai; ir **laipsniški pokyčiai**, dar žinomi kaip pirmojo tipo, evoliuciniai, operaciniai, nuolatiniai ir lokaliniai pokyčiai (Dominguez, Galan-Gonzalez ir Barroso, 2015; Bai, Duarte ir Guo, 2016; Aquino ir kt., 2017). Tačiau ne visi autoriai šiuos pokyčius apibūdina kaip sinonimus ir identifikuoja juos kaip atskirus tipus. Toliau atskirai apibūdinamos dažniausiai mokslinėje literatūroje vyraujančios pokyčių tipų grupės ir jų charakteristikos.

3 lentelė. Organizacinių pokyčių tipų palyginimas (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Pokyčių tipai				
	Planuoti ir neplanuoti	Radikalūs ir laipsniški	Epizodiniai ir nuolatiniai	Evoliuciniai ir revoliuciniai	Vystymosi, pereinamieji ir pertvarkos
Allaoui ir Benmoussa (2019)				✓	✓
Gunty ir kt. (2019)	✓		✓		
Erciyas (2018)		✓			✓
Habid ir kt. (2018)		✓		✓	
Rosenbaum ir kt. (2017)	✓		✓		
Bai ir kt. (2016)		✓			
Dominguez ir kt. (2015)		✓			
Jalagat (2015)	✓	✓	✓	✓	✓
Van der Voet ir kt. (2015)	✓				
Al-Haddad ir Kotnour (2015)			✓		
Bhattacharyya (2013)	✓		✓		✓
Vaszkun (2012)		✓		✓	
Išoraitė (2012)	✓				
Oškutiene ir Korsakienė (2012)	✓				

Planuoti ir neplanuoti pokyčiai. Labiausiai mokslinėje literatūroje paplitęs organizacinių pokyčių skirstymas į planuotus ir neplanuotus pokyčius (Oškutienė, Korsakienė, 2012; Išoraitė, 2012; Bhattacharyya, 2013; Jagalat, 2016; Van der Voet ir kt., 2016; Rosenbaum ir kt., 2016). Planuotą pokytį nuo neplanuoto galima atskirti pagal pokyčių mastą bei svarbą. Planuoti pokyčiai siejami su visos organizacijos ar didžiosios jos dalies parengimu prisitaikyti prie organizacijos tikslų ir pagrindinių kryptų (Oškutienė, Korsakienė, 2012). Išoraitė (2012) taip pat pažymi planuotų pokyčių savitumą pagal jų svarbą. Planuoti pokyčiai siejami su tiksliai apgalvotu struktūrinių inovacijų, naujos politikos, tikslo sukūrimu arba su klimato, stiliaus ar veikimo būdo pokyčiais organizacijoje. Pasak Jagalat (2016), planuoti pokyčiai įvyksta tuomet, kai organizacijos pripažįsta pokyčių poreikį ir juos inicijuoja. Planuotų pokyčių atveju organizacijos rengia planus, kurie padeda užtikrinti pokyčių įgyvendinimą, pavyzdžiui, rengiami strateginiai ar reorganizaciniai planai. Tokie pokyčiai yra iš anksto suplanuoti ir visi organizacijos nariai yra pakankamai apie juos informuoti. Priešingai, neplanuoti pokyčiai dažniausiai atsiranda dėl staigaus ir netikėto įvykio ar sąlygos, kurie priverčia organizacijos narius reaguoti neplanuotai. Gana dažnai neplanuoti pokyčiai įvyksta taip staigiai, kad ne visi gali juos iš karto priimti (Jagalat, 2016). Siekiant atskirti planuotus pokyčius nuo neplanuotų, svarbu pažymėti, jog planuotas pokyčių procesas įgyvendinamas taikant principą „iš viršaus į apačią“. Tokių pokyčių tikslai yra suformuluoti iš anksto, o jų įgyvendinimas priklauso nuo pokyčių valdymo įtakos. Neplanuoti pokyčiai labiau priklauso nuo organizacijos darbuotojų įsitraukimo. Šiuo atveju darbuotojai laikomi aktyviais pokyčių proceso dalyviais. (Van der Voet ir kt., 2016). Taigi, planuotų

pokyčių atveju, organizacijos nariai iš anksto supažindinami su pokyčių tikslais ir procesu, šio proceso metu ypač svarbus vadovų vaidmuo. Neplanuotų pokyčių metu labai svarbus darbuotojų vaidmuo.

Radikalūs ir laipsniški. Ši pokyčių tipologija kaip ir aukščiau aptarti pokyčių tipai, mokslinėje literatūroje sulaukia daugiausia dėmesio (žr. 3 lentelė). Vaszkun (2012) požiūriu pokyčiai, kurių metu per ganėtinai trumpą laiką įgyvendinami reikšmingi pasiekimai, apibrėžiami kaip radikalūs. Šie pokyčiai tuo pačiu metu vyksta keliuose valdymo sistemos etapuose. Bai, (2016) pažymi, jog radikalių pokyčių metu iš esmės pertvarkomos visos organizacijos strategijos, struktūra ir sistemos. Tačiau būtina pripažinti ir kitų, lėčiau vykstančių, t. y. laipsniškų pokyčių svarbą. Jagalat (2016) tvirtinimu, laipsniški pokyčiai yra mažesnės apimties ir vyksta palaipsniui. Tokie pokyčiai dažniausiai apima nuolatinį veiklos tobulinimą, pabrėžiant kokybės valdymo procesus arba naujos sistemos diegimą, kuriai reikalingi nuolatiniai procesai ir darbuotojų paruošimas, siekiant padidinti organizacijos efektyvumą. Bai ir kt. (2016) atkreipia dėmesį, jog viešajame sektoriuje vykstančios reformos siejamos su laipsniškais pokyčiais. Taigi, bendraja prasme radikalūs pokyčiai suvokiami kaip staigiai įgyvendinami didelės reikšmės pokyčiai. Laipsniški pokyčiai vyksta lėčiau, pasižymi mažesne apimtimi ir nuoseklumu.

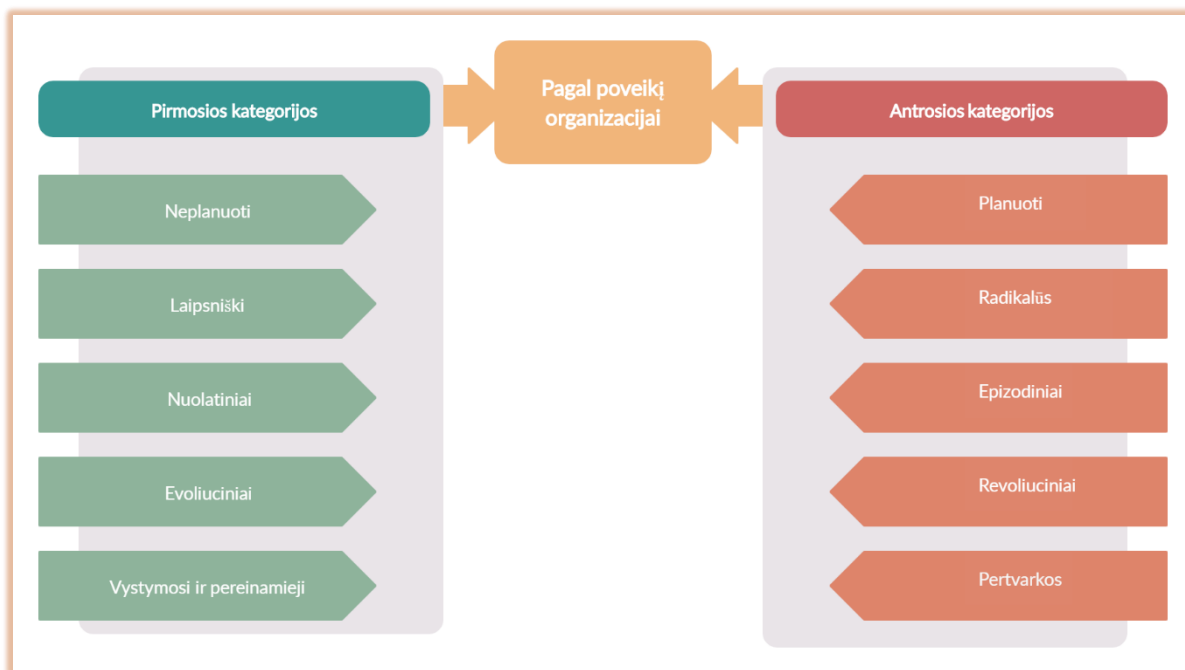
Epizodiniai ir nuolatiniai. Epizodinis pokytis apibrėžiamas kaip vienkartinis politikos, procedūrų ar kitų organizacinių veiksnių pokytis. Šio tipo pokyčiai yra orientuoti į trumpalaikę organizacijos narių adaptaciją. Epizodinių pokyčių procesas yra sąmoningai suplanuotas, dažniausiai prie planavimo prisideda ekspertai. Priešingai nei epizodiniai pokyčiai, nuolatiniai pokyčiai yra apibūdinami kaip besitęsiantys ir besivystantys pokyčiai, kaip nuolat vykstantis procesas. Nuolatinį pokyčių metu reaguojama į tai, kas vyksta organizacijos viduje. Šie pokyčiai orientuoti į ilgalaikę organizacijos narių adaptaciją (Gunty, Van Ness ir Nye-Lengerman, 2019). Al-Haddad ir Kotnour (2015) pripažįsta, jog epizodiniai pokyčiai yra sėkmingesni, lyginant juos su nuolatiniais pokyčiais. Šie pokyčiai gali būti nesunkiai įgyvendinami ypač sudėtingose sistemose. Nuolatiniai pokyčiai reikalauja stiprios lyderystės, kadangi darbuotojai turi būti įtraukti viso pokyčių proceso metu. Apibendrinant autorių požiūrius galima teigti, jog pagrindinis epizodinių ir nuolatinį pokyčių skirtumas yra jų įgyvendinimo trukmė. Epizodiniai pokyčiai pasižymi nenuoseklumu, o nuolatiniai pokyčiai yra nuolatinis organizacijos procesas.

Evoliuciniai ir revoliuciniai pokyčiai. Revoliucinių pokyčių proceso metu skirtingi organizaciniai veiksniai keičiasi vienu metu. Šio tipo pokyčiai apima plataus masto pokyčius, kurie daro poveikį organizaciniam klimatui, struktūrai, žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoms ir vadovavimo stiliams. Evoliuciniai pokyčiai dažniausiai yra siejami su operaciniais pokyčiais, kurie paveikia tik tam tikrą organizacijos dalį. Tokie pokyčiai suvokiami kaip esamos organizacijos strategijos dalis, apimanti nedidelius pakeitimus tokius, kaip produkto dizaino pakeitimą, esamų procesų tobulinimą ir paslaugų kokybės gerinimą (Alvesson, Sveningsson, 2015). Šiai pokyčių tipų grupei priklausantys pokyčiai skiriasi tempu ir mastu. Revoliuciniai pokyčiai vyksta sparčiu tempu ir apima visą organizaciją, o evoliuciniai pokyčiai yra lėtesni ir dažniausiai apima tik tam tikras organizacijos sritis.

Vystymosi, pereinamieji ir pertvarkos pokyčiai. Šio tipo pokyčiai išskiriami pagal jų pobūdį ir apimtį. Vystymosi pokyčiai yra skirti tobulinti tas veiklos sritis, kurios jau egzistuoja ir kuriose nebuvo įvykę radikalūs pokyčiai. Pavyzdžiui, didinti aptarnaujamų asmenų skaičių ir sėkmingų produktų ar paslaugų kiekį (Jagalat, 2016). Šiam požiūriui pritaria Allaoui ir Benmoussa (2019), kurie teigia, kad vystymosi pokyčiai laikomi paprasčiausiu pokyčių tipu. Šiuo atveju vystymosi pokyčiai

grindžiami ankstesnės būsenos pakeitimu į naujesnę būseną. Kitas šiai pokyčių tipų grupei priklausantis pereinamasis pokytis yra sudėtingesnis už vystymosi pokytį. Pereinamasis pokytis apibrėžiamas kaip specifinis tam tikrų sričių pokytis. Šie pokyčiai yra iš anksto suplanuoti ir atspindi laipsniškai vykstančius pokyčius. Pereinamieji pokyčiai susiję su veiklos valdymo sistemų, tam tikrų darbo procesų ar sistemų ir atlyginimų politikos pakeitimais (Bhattacharyya, 2013; Allaoui, Benmoussa, 2019). Trečiasis šiai pokyčių tipų grupei priklausantis pertvarkos pokytis yra sudėtingiausias pokytis, kadangi siejasi su radikaliais ir esminiais pakeitimais. Pertvarkos pokyčiai yra revoliuciniai ir įgyvendinami per labai trumpą laikotarpį (Allaoui, Benmoussa, 2019). Šių pokyčių metu ypač svarbu efektyviai pasinaudoti pokyčių strategijomis, derinti atliekamus veiksmus su organizacijos nariais (Bhattacharyya, 2013).

Susisteminius mokslinėje literatūroje išskiriamus organizacinių pokyčių tipus pastebėta, jog pokyčiai skiriasi pagal jų poveikį organizacijai (žr. 1 pav.). Galima išskirti **pirmosios kategorijos** pokyčių tipus, kurių poveikis organizacijai yra mažesnis, t. y. šie pokyčiai paprastai vyksta kiekvieną dieną (išskyrus neplanuotus pokyčius, kurie gali įvykti netikėtai) ir duoda nedidelę naudą organizacijai. **Antrosios kategorijos** pokyčiai laikomi esminiais organizacijos pokyčiais, kadangi jie gali pakeisti visą organizacijos struktūrą.



1 pav. Organizacinių pokyčių tipų klasifikacija pagal poveikį organizacijai (sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinių pokyčių tipai mokslinėje literatūroje klasifikuojami labai skirtingai. Pokyčių tipai varijuoja nuo neplanuotų iki planuotų, nuo laipsniškų iki radikalių, nuo epizodinių iki nuolatinių, nuo evoliucinių iki revoliucinių, nuo vystymosi ir pereinamųjų iki pertvarkos pokyčių. Visi išvardinti pokyčių tipai pasižymi skirtinga apimtimi, trukme ir svarba organizacijai. Greitai vykstantys ir iš esmės visą organizacijos struktūrą keičiantys pokyčiai gali sukelti organizacijos narių pasipriešinimą, tokie pokyčiai yra sunkiau valdomi.

1.3. Organizacinių pokyčių valdymo metodai ir stadijos

Siekiant suvokti pokyčių valdymo svarbą, būtina ne tik atskleisti vyraujančią pokyčių tipologiją, bet ir identifikuoti pokyčių valdymo metodus, kurie išryškina svarbiausius pokyčių valdymo etapus. Autoriai yra išplėtoję skirtingus pokyčių valdymo metodus, apimančius nuo trijų iki dešimties pokyčių valdymo žingsnių. Šiame poskyryje aptariami dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojami metodai.

Pirmiausia, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog pokyčiai mokslinėje literatūroje dažniausiai apibrėžiami kaip trijų etapų procesas. Klasikinis Lewin pokyčių valdymo modelis (1951) apima esamos situacijos atšildymo (angl. unfreezing), perėjimo į naują padėtį (angl. moving) ir užšaldymo (angl. refreezing) etapus. Armenakis ir kt. (1999) apibūdina tai, kaip pasiruošimą, adaptaciją ir pokyčių įtvirtinimą. Bridges (2010) šiuos žingsnius apibrėžia, kaip užbaigimą, perėjimą ir naują pradžią. Tačiau kiti autoriai išskiria ir platesnę pokyčių valdymo etapų seką. Al-Haddad ir Kotnour (2015), susistemino pagrindinius mokslinėje literatūroje analizuojamus organizacinių pokyčių valdymo metodus (žr. 4 lentelę), kurie bus aptariami detaliau.

4 lentelė. Pokyčių valdymo metodai (Al-Haddad, Kotnour, 2015)

Luecke metodas (2003)	Hamel metodas (2000)	Kotter metodas (1996)	Kanter ir kt. metodas (1992)	Judson metodas (1991)	Lewin metodas (1946)
1. Energijos ir įsipareigojimų mobilizavimas bendrai nustatant problemas ir jų sprendimo būdus	1. Požiūrio nustatymas	1. Pokyčių būtinumo užtikrinimas	1. Organizacijos ir pokyčių poreikio analizė	1. Analizė ir pokyčių planavimas	1. Atšildymas
2. Bendros vizijos, skirtos organizuoti ir valdyti konkurencingumą, formavimas	2. Manifesto parengimas	2. Stiprios vadovaujančios koalicijos formavimas	2. Vizijos ir bendros krypties kūrimas	2. Pokyčių komunikacija	
3. Lyderių identifikavimas	3. Koalicijos formavimas	3. Vizijos formavimas	3. Atsiskyrimas nuo buvusios būsenos		
4. Orientacija į rezultatus, o ne procesą	4. Tikslų pasirinkimas	4. Vizijos komunikacija	4. Pokyčių būtinumo užtikrinimas	3. Naujos elgsenos pripažinimas	
	5. Bendras pasirinkimas ir neutralizavimas		5. Stipraus lyderio vaidmens palaikymas		
			5. Darbuotojų įgaliojimas veikti pagal suformuotą viziją		6. Politinės paramos užtikrinimas

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

5. Pokyčių pradžia iš „viršaus“ į „apačią“, nesukeliant spaudimo iš „viršaus“	6. Ekspertų paieška	6. Trumpalaikių laimėjimų planavimas ir įgyvendinimas	7. Įgyvendinimo plano kūrimas	4. Esamos būsenos pakeitimas į pageidaujamą būseną	2. Veikimas ir perėjimas
	7. Maži, ankstyvi ir dažni pasiekimai	7. Laimėjimų patvirtinimas ir naujų pokyčių skatinimas	8. Leidžiamų struktūrų plėtojimas		
6. Sėkmingos politikos, procedūrų ir sistemų įdiegimas			9. Komunikacija, darbuotojų įtraukimas, atvirumas		
7. Strategijų apžvalga ir koregavimas atsižvelgiant į kylančias problemas	8. Atskyrimas, perėjimas ir integravimas	8. Pokyčių įtvirtinimas	10. Pokyčių įtvirtinimas	5. Naujos būsenos įtvirtinimas	3. Užšaldymas

Luecke metodas. Luecke (2003) pabrėžė pokyčių poreikio ir skubos pripažinimo svarbą. Šio metodo esmė sudaro pokyčių, kaip galimybių, o ne grėsmių suvokimą, toks suvokimas lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Luecke metodas išryškina stiprios lyderystės, remiant ir motyvuojant darbuotojus priimti pokyčius, svarbą. Metodas skirtas skirtingoms darbuotojų reakcijoms į pokyčius, kurių metu vadovai padeda darbuotojams priimti pokyčius ir jų pasekmes. Metodas prasideda nuo egzistuojančių problemų ir jų sprendimo būdų identifikavimo, vėliau plėtojama bendra vizija, identifikuojami lyderiai, įgyvendinami pokyčiai ir galiausiai stebimos ir pritaikomos strategijos, skirtos problemų, kylančių pokyčių proceso metu, sprendimui (Al-Haddad, Kotnour, 2015).

Hamel metodas. Hamel (2000) teigia, jog radikalūs pokyčiai ir naujovės organizacijoje yra būtini norint išlaikyti sėkmę, konkurencinį pranašumą ir sukurti naujas galimybes. Tam būtina įgyvendinti pokyčius pagal 8 numatytas stadijas. Pirmiausia, svarbu turėti kokybišką pokyčių planą, numatyti veiklos kryptis, sudaryti palaikymo komandą, įgyvendinti pokyčius ir galiausiai įtvirtinti pokyčius. Pasiūlydamas šį metodą Hamel (2000) pabrėžė, jog pokyčiai turi būti nenutrūkstamas inovatyvių idėjų numatymo, kūrimo, eksperimentavimo ir vertinimo ciklas (Hamel, 2003, cit. Al-Haddad, Kotnour, 2015).

Kotter metodas. Šis pokyčių metodas susideda iš 8 žingsnių. Al-Haddad ir Kotnour (2015) pabrėžia, jog šis metodas naudojamas, siekiant išvengti nesėkmių įgyvendinant pokyčius. Metodas pradedamas nuo skubos jausmo sukūrimo, susiejant pokyčius su potencialiomis krizėmis; suburiant komandą, palaikančią pokyčius; sukuriant viziją ir strategiją; komunikuojant; įgyvendinant pokyčius, planuojant trumpalaikius laimėjimus ir baigiamas pokyčių įtvirtinimu. Tarp minėtų etapų, svarbiausi etapai, minimi daugelio autorių moksliniuose darbuose yra darbuotojų dėmesys pokyčiams ir noras keisti esamą padėtį, aktyvios komandos subūrimas, kuri kiek įmanoma labiau sustiprintų vykstantį pokyčių procesą ir užšaldymas, t. y. pokyčių rezultato įtvirtinimas. Tačiau labiausiai akcentuojamas pirmasis šio metodo žingsnis (Vaszkun, 2012).

Kanter, Jick ir Stein metodas. Šis išsamus metodas susideda iš dešimties etapų. Metodas prasideda nuo organizacijos situacijos analizės, plano ir vizijos kūrimo, pokyčių įgyvendinimo ir galiausiai baigiasi pokyčių komunikacija ir įtvirtinimu (Kanter, 1992, cit. Al-Haddad, Kotnour, 2015). Ford ir

kt. (2008) akcentuoja, jog šis metodas atsižvelgia į išorinės ir vidinės aplinkos sąlygas, kurios gali daryti įtaką pokyčiams ir pabrėžia pokyčių agentų svarbą, kurie yra atsakingi už pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą.

Judson metodas. Judson (1991) pasiūlė pokyčių įgyvendinimo metodą apimančią penkias stadijas: 1) organizacijos analizę ir pokyčių planavimą; 2) pokyčių komunikaciją; 3) pokyčių pripažinimą; 4) perėjimą iš esamos padėties į pageidaujamą; ir 5) naujos padėties įtvirtinimą. Šis metodas identifikuoja tikėtinas kliūtis, kurios gali atsirasti kiekvienoje įvardintoje stadijoje. Didžiausia kliūtis yra pasipriešinimas pokyčiams, kuri tiesiogiai veikia pokyčių procesą. Pažymėtina, jog pasipriešinimas pokyčiams kyla ne tik iš darbuotojų, bet ir iš žemesnės grandies vadovų, kurie atlieka esminį vaidmenį įgyvendinant pokyčius (Judson, 1991, cit. Al-Haddad, Kotnour, 2015).

Lewin metodas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, jog nemaža dalis autorių (Bhattacharyya, 2013; Videikienė, Šimanskienė, 2013; Alvesson, Sveningsson, 2015; Aljohani, 2016; Ahmad, Cheng, 2018; Hameed ir kt., 2019; Baykal, 2019), analizuojančių organizacinių pokyčių valdymą, akcentuoja labiausiai paplitusį Lewin pokyčių valdymo metodą, apimančią tris pagrindines stadijas, kurios buvo įvardintos aukščiau, t. y. atšildymą, perėjimą ir užšaldymą. Bhattacharyya (2013) pažymi, jog nepaisant to, kad Lewin modelis atsirado prieš kelis dešimtmečius, jis yra aktualus ir šių dienų organizacinių pokyčių iniciatyvose. Autoriaus teigimu, šio modelio unikalumas pasižymi trijų žingsnių pokyčių proceso paprastumu. Al-Haddad ir Kotnour (2015) teigimu, Lewin metodas pirmiausia pradedamas nuo esamos organizacijos būsenos atšildymo, kuriant paskatas norimų pokyčių įgyvendinimui ir pasirenkant tinkamą vadovavimo stilių, o baigiamas naujos būsenos užšaldymu, kai organizacija pasiekia norimus pokyčius. Lewin akcentavo būtinybę įtraukti dialogą sprendžiant problemas ir pabrėžė, kad sėkmingas problemų sprendimas reikalauja aktyvaus pokyčių agentų dalyvavimo, nustatant problemas, surandant sprendimą ir jį įgyvendinant. Baykal (2019) pažymi, jog pirmoji pokyčių valdymo proceso stadija prasideda planavimu, kuris pagal Lewin modelį reiškia esamos situacijos atšildymą, t. y. „status quo“ destabilizavimą. Šis etapas padeda pokyčių lyderiams ir agentams įtikinti darbuotojus apie pokyčių proceso būtinumą. Antroji stadija perkelia organizacijos struktūrą į naują, priimtinesnę būseną. Paskutinė stadija apima naujos būsenos stabilizavimą, užtikrinant, jog organizacija negrįš į ankstesnę, nepriimtina būseną.

Išanalizavus pagrindinius mokslinėje literatūroje išskiriamus pokyčių valdymo metodus, galima teigti, jog metodai išryškina svarbiausias pokyčių proceso stadijas. Visi aptarti metodai tarsi papildo klasikinį Lewin pokyčių metodą. Apibendrintai galima išskirti tokias pagrindines pokyčių valdymo proceso stadijas: pokyčių inicijavimas/planavimas (pokyčių poreikio suvokimas), pokyčių įgyvendinimas ir pokyčių įtvirtinimas. Tačiau minėtų etapų įgyvendinimas negarantuoja, jog pokyčiai bus sėkmingi. Gilesnis organizacinių pokyčių valdymo suvokimas reikalauja išsamesnės šio proceso analizės, atskleidžiant veiksnius, lemiančius pokyčių valdymo sėkmę.

1.4. Pokyčių valdymui organizacijoje įtaką darantys veiksniai

Organizaciniai pokyčiai gali būti veikiami tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos sąlygų. Belias ir Koustelios (2014) požiūriu, išoriniai veiksniai nėra suplanuoti ir nepriklauso nuo vadovo kontrolės. Dauguma organizacijų įgyvendinamų pokyčių būna nesėkmingi, kadangi organizacijos sutelkia dėmesį į „kietuosius“ elementus, t. y. į struktūrą, sistemas, strategijas, o „minkštiesiems“ organizacijos elementams, t. y. įgūdžiams, personalui, valdymo stiliui ir organizacinėms vertybėms, skiriama nepakankamai dėmesio (Ahsan, 2014). Vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo

sektoriaus pokyčių iniciatyvų nesėkmę yra susijęs su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Pasipriešinimas pokyčiams yra pagrindinė problema, su kuria susiduria viešojo sektoriaus organizacijos dėl darbo vietos ir kitų socialinių garantijų užtikrinimo, kuriomis naudojasi darbuotojai, kurie ir yra pokyčių gavėjai. Norint, kad pokyčiai būtų veiksmingi, visos pastangos turi būti sutelktos į žmogiškųjų išteklių valdymą, nustatant veiksnius, turinčius įtakos asmenų požiūriui į pokyčius (Kuipers ir kt., 2014). Tai, kaip darbuotojai suvokia ir reaguoja į organizacinius pokyčius gali ypač stipriai paveikti, koku mastu organizaciniai pokyčiai pasieks nustatytus tikslus (Van der Voet, 2016). Kadangi šiame darbe tiriama organizacinių pokyčių valdymo įtaka organizaciniam mikroklimatui, toliau koncentruojamasi į veiksnius, turinčius įtakos organizacinių pokyčių valdymui, prabrėžiant darbuotojų, kaip pokyčių gavėjų vaidmenį, kuris nepakankamai akcentuojamas viešojo valdymo literatūroje.

Siekiant nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką organizacinių pokyčių valdymui, remiamasi viešojo ir privataus sektoriaus pokyčių valdymo tyrimais (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Veiksniai, daranvan tys įtaką pokyčių valdymui (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Pokyčių valdymas	Veiksniai, daranvys įtaką pokyčių valdymui			
		Lyderystė	Komunikacija	Darbuotojų įtraukimas	Darbuotojų įsipareigojimas
Baykal (2019)	✓	✓	✓	✓	
Liu ir Zhang (2019)	✓				✓
Hameed ir kt. (2019)	✓		✓		
Graaf ir kt. (2019)	✓		✓		
Thakur ir Srivastava (2018)	✓			✓	
Ahmad ir Cheng (2018)	✓	✓	✓	✓	✓
Anamallah ir Hashim (2018)	✓	✓	✓	✓	✓
Petrou ir kt. (2018)	✓		✓		
Van der Voet ir kt. (2016)	✓	✓	✓	✓	✓
Van der Voet (2016)	✓	✓			✓
Valackienė ir Trofimovas (2015)	✓		✓		
Van der Voet ir kt. (2014)	✓	✓			✓
Raipa (2013)	✓	✓			
Videikienė ir Šimanskienė (2013)	✓	✓	✓	✓	

Pirmiausia, aptariant svarbiausius pokyčių proceso veiksnius, svarbu pažymėti, jog kai kurie autoriai (Van der Voet ir kt. 2014; Kuipers ir kt., 2014; Van der Voet ir kt. 2016), tiriantys pokyčius viešajame sektoriuje išskiria specifinį viešojo sektoriaus kontekstą, kaip svarbų veiksni, nustatant tinkamas pokyčių valdymo strategijas ir lyderių elgesį pokyčių metu. Tačiau kiti mokslininkai (Rogiest ir kt., 2015; Ahmad, Cheng, 2018), tyrę viešojo sektoriaus konteksto sąsajas su darbuotojų įsipareigojimu pokyčiams, nenustatė neigiamo ryšio. Šiuo atveju, ne visi tyrėjai sutinka, kad viešojo sektoriaus kontekstas, t. y. biurokratinė organizacinė struktūra, formalios procedūros, daro neigiamą

poveikį darbuotojų požiūriui įgyvendinant pokyčius. Todėl toliau apsiribojama veiksmų, darančių didžiausią įtaką pokyčių valdymui, analize.

Susisteminius mokslinėje literatūroje išskiriamus veiksmus, kurie lemia pokyčių valdymo efektyvumą nustatyta, jog lyderystė, komunikacija, darbuotojų įtraukimas ir darbuotojų įsipareigojimas yra svarbiausi veiksniai pokyčių procese. Toliau veiksniai aptariami detaliau, charakterizuojant pagrindinius aspektus ir atskleidžiant jų įtaką pokyčių valdymui.

Lyderystė. Viešojo sektoriaus kontekste, mokslininkai išskiria politinę lyderystę ir administracinę ar biurokratinę lyderystę. Politikos lyderiai būtini inicijuojant viešojo sektoriaus reformas, o administracinių lyderių vaidmuo svarbus pokyčių įgyvendinimo procese (Ahmad, Cheng, 2018). Šiame darbe daugiausia dėmesio skiriama administracinių lyderių vaidmeniui, skatinant darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams. Lyderystė nuolat pabrėžiama kaip pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių proceso veiksnys (Raipa, 2013; Van der Voet, 2014; Van der Voet ir kt. 2016; Ahmad, Cheng, 2018; Anamallah, Hashim, 2018). Pažymėtina, jog lyderių vaidmuo pokyčių valdymo procese lemia pokyčių sėkmę. Videikienės ir Šimanskienės (2013) teigimu, vadovo vaidmuo, t. y. jo pasirengimas pokyčių procesui, asmeninės kompetencijos, žinios bei sukaupta patirtis yra vienas pagrindinių veiksmų užtikrinant pokyčių efektyvumą. Vadovas turi būti pasirengęs pokyčiams, sugebėti prisitaikyti prie naujų sąlygų, tinkamai informuoti darbuotojus apie pokyčių neišvengiamumą ir būtinumą. Panašias išvalgas pateikia Raipa (2013), kurio požiūriu, pasirengimas pokyčiams ir jų valdymo procesas reikalauja iš lyderių reformos reikšmės, naujos organizacinės kultūros suvokimo, sugebėjimų palaikyti gerą organizacinį klimatą, nuolat tobulinti analitinius įgūdžius, nustatant pokyčių valdymo problemas ir jų šalinimo būdus. Anamallah ir Hashim (2018) pritaria, jog lyderiai turi turėti stiprius vadovavimo įgūdžius, todėl būtina nuolat tobulinti savo žinias. Vadovai turi aiškiai suvokti savo organizacijos strateginius tikslus ir gebėti nustatyti veiksmus, padėsiančius pasiekti tikslus. Taip pat būtina sukurti teigiamą atmosferą, kurioje darbuotojai pasitikėtų vienas kitu, galėtų laisvai reikšti savo nuomonę, taip padidindami organizacijos produktyvumą. Panašiai mano Baykal (2019), nurodydamas jog pokyčių metu vadovai turi sukurti psichologiškai saugią aplinką pokyčių gavėjams, kurie turi įsitraukti į naujus darbo įpročius ir suvokti naują organizacijos kultūrą. Pokyčių valdymo praktika ir pokyčių valdymo literatūra dažniausiai remiasi organizacine lyderyste, turint tikslą paveikti grupių procesus ir asmenų reakcijas, pasitelkiant įtaką, o ne prievartą. Šiuo atveju, pirmenybė turėtų būti teikiama į pokyčių gavėjų paramą orientuotam vadovavimo stiliui, siekiant sėkmingai įgyvendinti ir išlaikyti pokyčius. Todėl lyderiai, siekdami motyvuoti pokyčių gavėjus, turi gebėti įtikinti juos apie pokyčių proceso būtinumą ir tinkamai valdyti pokyčių procesą (Baykal, 2019). Šiuo atveju, apibendrinant skirtingų autorių požiūrius galima pritari Van der Voet (2016) nuomonei nurodant, jog pagrindinis vadovų tikslas pokyčių proceso metu yra skatinti teigiamą pokyčių gavėjų požiūrį į pokyčius. Paaškindami pokyčių esmę ir jų būtinumą, vadovai gali padėti darbuotojams ne tik geriau suprasti, bet ir paremti pokyčių įgyvendinimą. Šiuo atveju lyderystė yra susijusi su darbuotojų įsipareigojimu pokyčiams. Pokyčių lyderystė lemia komunikacijos apie pokyčius kokybę ir darbuotojų dalyvavimo pokyčių įgyvendinimo procese aktyvumo laipsnį, tokiu būdu netiesiogiai paskatinant pokyčių gavėjų įsipareigojimą pokyčiams (Van der Voet, 2016). Šiuo atveju akcentuojamas netiesioginis lyderystės ir pokyčių gavėjų įsipareigojimo pokyčiams ryšys. Priešingai, Ahmad ir Cheng (2018) atlikę tyrimą nustatė, jog santykinai tarp vadovų ir darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams turėtų būti suvokiami kaip tiesioginiai. Šias skirtingas išvadas galėjo lemti administraciniai ar kultūriniai organizacijos skirtumai. Taigi,

bendraja prasme galima teigti, jog vadovų elgesys pokyčių metu gali stipriai paveikti pokyčių gavėjų požiūrį.

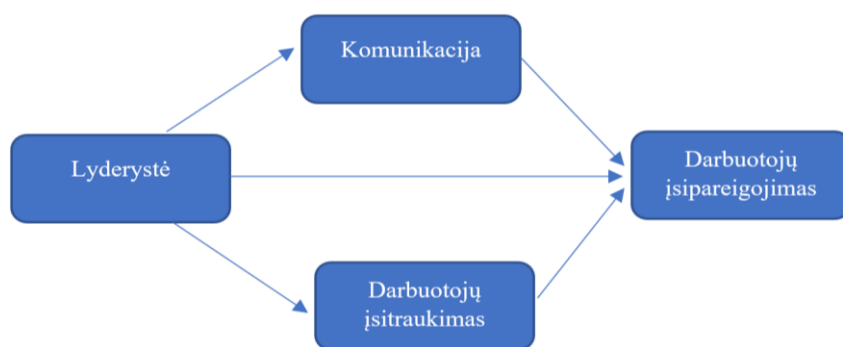
Komunikacija. Mokslinėje literatūroje komunikacija akcentuojama kaip svarbiausias veiksnys, padedantis pokyčių gavėjams suvokti pokyčių būtinumą. Nemažai empirinių tyrimų pagrindžia teigiamą ryšį tarp aukštos kokybės komunikacijos ir darbuotojų paramos pokyčiams (Rogiest ir kt., 2015; Van der Voet ir kt., 2016, Ahmad, Cheng, 2018). Tinkama komunikacija padeda darbuotojams ne tik suprasti pokyčių poreikį, bet ir jų pačių, kaip pokyčių gavėjų įtaką pokyčiams (Videikienė, Šimanskienė, 2013). Ahsan (2014) teigimu, žmonės iš prigimties priešinasi pokyčiams, todėl siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą ir tuo pačiu metu paskatinti jų įsipareigojimą, būtina iš anksto komunikuoti apie pokyčius. Valackienė ir Trofimovas (2015), nurodydami, jog komunikaciją organizacinių pokyčių kontekste galima suvokti, kaip efektyvią priemonę pokyčių valdymui, taip pat, pabrėžia, jog komunikacija turi prasidėti anksčiau, nei prasideda pokyčių įgyvendinimo procesas. Akcentuojant komunikacijos svarbą, būtina užtikrinti grįžtamąjį ryšį tuo metu, kai pokyčių iniciatorius perduoda informaciją pokyčių gavėjui (Valackienė, Trofimovas, 2015). Komunikacija laikoma efektyvia, jei pokyčių gavėjai suvokia jiems perduodamą informaciją. Aljohani (2016) pažymi, jog pokyčių proceso metu visi darbuotojai nori žinoti, kas jų laukia ateityje. Šis neapibrėžtumo jausmas priverčia vadovus susidurti su sėkmingo pokyčių valdymo iššūkiu. Šiuo atveju dėl netinkamos komunikacijos darbuotojai gali jaustis nepakankamai svarbūs organizacijai. Todėl norėdami įveikti minėtą iššūkį, vadovai turėtų reguliariai komunikuoti su darbuotojais, užtikrinant, kad visi organizacijos nariai būtų pakankamai informuojami apie pokyčių eigą. Van der Voet (2016) pabrėžia, jog pokyčių įgyvendinimo procesas, paremtas aukštos kokybės komunikacija, padeda sumažinti netikrumo jausmą dėl įgyvendinamų pakeitimų. Kokybiška komunikacija gali padėti išspręsti iššūkius, kylančius pokyčių proceso metu: 1) išaiškinant pokyčių būtinumą, pabrėžiant, jog organizacija šiuo metu nėra tokioje padėtyje, kokioje turėtų būti; 2) įtikinant darbuotojus, jog jie gali sėkmingai įgyvendinti pokyčius; 3) argumentuojant, kad priemonės, kurių imamasi pokyčių metu yra tinkamos; 4) paaiškinant darbuotojams, jog jie bus remiami pokyčių metu; ir 5) pabrėžiant, jog pokyčiai nesukelia pavojaus darbuotojų interesams (Armenakis, Harris, 2002, cit. Van der Voet, 2016). Anamallah ir Hashim (2018) manymu, komunikacija suvokiama kaip efektyvi priemonė siekiant paruošti darbuotojus pokyčiams. Tai ypatingai svarbus pokyčių valdymo elementas, padedantis sumažinti darbuotojų nerimą, tuo pačiu metu išlaikant jų motyvaciją ir paramą pokyčiams. Kokybiška informacija pateikiama pokyčių metu, gali padidinti darbuotojų atvirumą ir įsipareigojimą pokyčiams. Žvelgiant iš vadovų pusės, efektyvi komunikacija padeda įsitikinti ar darbuotojai geba dirbti pagal naują būdą ir panaudoti naujus įgūdžius. Taigi, autoriai sutinka, jog efektyvi komunikacija padeda sumažinti darbuotojų neapibrėžtumo jausmą pokyčių metu. Šiuo atveju komunikacijos kokybė lemia darbuotojų požiūrį, pasiruošimą ir įsipareigojimą pokyčiams, todėl ypatingai svarbu užtikrinti reguliarią komunikaciją, pateikiant išsamią informaciją apie organizacijoje vykstančius pokyčius.

Darbuotojų įsitraukimas. Bridges (2010) požiūriu, darbuotojų įsitraukimas turi būti fiziškai ir emociškai susijęs su darbuotojų pareigomis. Kuo didesnis darbuotojų įsitraukimas, tuo geriau pasiekiami darbo rezultatai. Šiuo atveju tikėtina, jog darbuotojai įsitraukę į pokyčių valdymo procesą, padės sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Van der Voet ir kt. (2016) mano, jog darbuotojų įsitraukimas yra teigiamai susijęs su pokyčių pripažinimu ir jų palaikymu. Šiam požiūriui pritaria Baykal (2019) kuris pabrėžia, jog darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymo procesą yra reikšmingas, kadangi darbuotojai įsitraukę į pokyčių procesą yra labiau linkę palaikyti pokyčius. Thakur ir Srivastava

(2018) teigimu, vienas iš svarbiausių darbuotojų įtraukimo aspektų yra suvokiama organizacinė parama, kuri daro lemiamą įtaką organizacijos pokyčių valdymui. Organizacinė parama suvokiama netiesiogiai kai darbuotojai jaučiasi patogiai ir saugiai darbo aplinkoje. Anamallah ir Hashim (2018) pažymi, jog darbuotojų įtraukimas į pokyčius yra sudėtingas etapas, kadangi tai turi būti nuolatinis procesas darbuotojų atžvilgiu. Darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo organizacijos teikiamos naudos darbuotojui. Šiuo atveju atlygio ir skatinimo sistema gali būti pagrindinis darbuotojų įsitraukimo aspektas. Pasak Hussain ir kt. (2018), darbuotojų įtraukimas yra pati efektyviausia strategija, formuojant pokyčių planavimą ir jų įgyvendinimą, kadangi tokiu būdu išvengiama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams. Taigi, darbuotojų įsitraukimas ne tik padeda išvengti jų pasipriešinimo pokyčiams, bet ir lemia aukštos kokybės pokyčius.

Darbuotojų įsipareigojimas. Darbuotojų įsipareigojimas reiškia, jog darbuotojai didžiąją laiko dalį praleidžia organizacijoje. Darbuotojų įsipareigojimą galima paskatinti organizuojant ir valdant tokius organizacinius veiksmus kaip pasitenkinimą darbu, atlygį už darbą ir darbo pobūdį. Įsipareigojimas teigiamai susijęs su darbuotojų sugebėjimu prisitaikyti prie nenumatytų įvykių. Įsipareigojimas pokyčiams yra labai svarbus, nes gali padėti sutelkti darbuotojus, norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius (Anamallah, Hashim, 2018). Šiam požiūriui pritaria ir Hameed ir kt. (2019) teigdami, jog darbuotojų emocinis įsipareigojimas pokyčiams lemia pokyčių įgyvendinimo sėkmę. Įsipareigojimas pokyčiams suvokiamas ne tik kaip požiūris į pokyčius, bet ir kaip mąstysena, kuri priverčia asmenį imtis veiksmų, būtinų sėkmingai įgyvendinti pokyčių iniciatyvą. Taip pat labai svarbu atkreipti dėmesį į įsipareigojimo pokyčiams tipus, t. y. emocinį, tęstinį ir norminį, atspindinčius skirtingus įsipareigojimo pokyčiams tikslus. Šiuo atveju emocinis įsipareigojimas atspindi darbuotojo norą palaikyti konkretų pokytį; tęstinis įsipareigojimas atspindi darbuotojo suvokimą apie išlaidas, susijusias su pasipriešinimu pokyčiams; norminis įsipareigojimas atspindi darbuotojo pareigos jausmą palaikyti pokyčius (Liu, Zhang, 2019). Baykal (2019) pabrėžia, jog pokyčių proceso detalių atskleidimas gali užtikrinti darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams ir sumažinti pasipriešinimo galimybę. Pažymėtina, kad įsipareigojimą pokyčiams galima padidinti suteikiant galimybę darbuotojams įsitraukti į pokyčių valdymo procesą. Trumpai tariant darbuotojų įsipareigojimas paaškina pasirengimo organizaciniams pokyčiams sąvoką, kadangi įsipareigoję darbuotojai yra pasiruošę priimti pokyčius (Rafferty ir kt., 2013).

Reziumuojant galima teigti, jog visi aptarti veiksniai lemia sėkmingą pokyčių valdymą. Lyderystė, komunikacija, darbuotojų įsitraukimas ir darbuotojų įsipareigojimas yra tarpusavyje susiję veiksniai. Susistemintus mokslinėje literatūroje pateiktas autorių įžvalgas sudaryta pagrindinių pokyčių valdymo veiksmų ryšius atspindinti schema (žr. 2 pav.).



2 pav. Pokyčių valdymą lemiančių veiksnių sąsajos (sudaryta autorės)

Pažymėtina, jog lyderių vaidmuo, jų sugebėjimai ir kompetencijos yra svarbiausias veiksnys, siekiant užtikrinti darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams. Vadovai, norėdami išvengti darbuotojų pasipriešinimo, turi skatinti teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius ir sukurti psichologiškai saugią aplinką. Svarbu užtikrinti reguliarią komunikaciją, kad darbuotojai būtų tinkamai informuoti ir aktyviai įtraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą. Kokybiška informacija ir darbuotojų įsitraukimas padidina įsipareigojimo pokyčiams tikimybę, o tai savo ruožtu lemia darbuotojų pasirengimą priimti pokyčius.

1.5. Organizacijos mikroklimato samprata ir vaidmuo organizacijos pokyčių procese

Mokslinėje literatūroje pastebimas sąvokų, susijusių su darbuotojų požiūriu į darbo aplinką, neapibrėžtumas. Siekiami apibūdinti organizacijos narių suvokiamą darbo aplinką, mokslininkai dažnai išskiria tokius terminus kaip: organizacijos klimatas, organizacijos mikroklimatas, psichologinis klimatas, kolektyvinis klimatas ir organizacijos kultūra (žr. 3 pav.). Pažymima, jog organizacinis klimatas ir organizacinis mikroklimatas mokslinėje literatūroje labai dažnai naudojami kaip sinonimai.



3 pav. Terminai, apibūdinantys organizacijos narių suvokiamą darbo aplinką

Organizacinio klimato sąvoka mokslinėje literatūroje pradėta nagrinėti beveik prieš šimtmetį (Lewin ir kt. 1939). Autoriai tuo metu organizacinį klimatą apibūdino, kaip santykius tarp asmens poreikių ir socialinės erdvės, kurioje veikdamas asmuo gali patenkinti savo poreikius. Mokslinėje literatūroje organizacinio klimato sąvoka dažnai tapatinama su organizacine kultūra, todėl sunku atskirti šias sąvokas. Al-Kurdi, El-Haddade, Eldabi (2018) teigimu, organizacinis klimatas yra susijęs su organizacine kultūra, tačiau į tai žiūrima iš skirtingų perspektyvų. Organizacinė kultūra apibūdina organizacijos įsitikinimus, vertybes, o organizacinis klimatas paaiškina organizacijos ypatybes iš darbuotojų perspektyvos (Schein, 1985, cit. Al-Kurdi ir kt., 2018). Tačiau nepaisant šių sąvokų panašumo, teigiama, jog būtina jas atskirti. Organizacinė kultūra reiškia gilią organizacinę struktūrą, grindžiamą vertybėmis ir įsitikinimais, kurių laikosi organizacijos nariai (Bhutto, Laghari ir Butt, 2012) ir apibūdinama, kaip bendros organizacijos narių vertybės, susijusios su organizacijos tradicijomis ir normomis (Schneider ir kt., 2017). Organizacinis klimatas yra bendras darbuotojų suvokimas apie organizacijos charakteristikas, įskaitant politiką, procedūras ir veiklas. Priešingai, nei

organizacinė kultūra, organizacinis klimatas vaizduoja organizacinę aplinką kaip išsisknijusią į organizacijos vertybių sistemą, kurią galima apibūdinti kaip nustatytą ir plačiai taikomą matmenų rinkinį. Taigi, organizacinis klimatas dažnai laikomas gana laikinu ir tiesiogiai kontroliuojamu reiškiniu (Bhutto ir kt., 2012). Pažymima, jog organizacinis klimatas labiau pagrįstas psichologiškai, pabrėžiant darbuotojų suvokimą ir patirtį (Zohar, Hofmann, 2012). Mārgāriūiu (2019) teigimu, organizacinis klimatas reiškia organizacijos narių suvokimą apie organizacijos kultūros ypatybes ir jos kokybę. Autorė pažymi, jog klimatas išreiškia organizacijos kultūrą. Apibendrinant aptartų autorių išvagas galima teigti, jog organizacinis klimatas suvokiamas, kaip organizacinės kultūros dalis. Šios dvi aptartos sąvokos yra susijusios, tačiau nėra tapačios, todėl būtina jas atskirti.

Nepaisant organizacinės kultūros ir organizacinio klimato koncepcijų skirtumų, mokslininkai išvelgia skirtingus organizacinio klimato sąvokos aspektus. Organizacinis klimatas gali būti suvokiamas dviem pagrindiniais aspektais, t. y. kognityviniu (pažinimo) ir kolektyviniu požiūriu. **Kognityvinis** aspektas apibūdina organizacinį klimatą, kaip pačių asmenų suformuotą suvokimą, o **kolektyvinis** požiūris atspindi visos grupės savybes. Šiuo atveju, kognityvinis požiūris tapatinamas su psichologiniu klimatu, kuris laikomas reikšmingu siekiant įvertinti asmens gerovę individualiame lygmenyje. Režiumuojant galima teigti, jog psichologinis klimatas vertinamas individualiame lygmenyje, o organizacinis klimatas kolektyviniame lygmenyje (Loh ir kt., 2019). Todėl galima daryti prielaidą, jog organizacinis klimatas egzistuoja tuomet, kai organizacijos nariai bendrai suvokia psichologinį klimatą. Tačiau kaip pažymėjo Schneider ir kt. (2013), įvertinus vieno asmens patirtį, negalima daryti išvados apie visos organizacijos klimatą. Šiuo atveju autoriai pasiūlė apibrėžti organizacinį klimatą, kaip bendrą darbuotojų suvokimą apie organizacijos politiką, veiklą ir procedūras. Nepaisant psichologinio ir organizacinio klimato koncepcinio skirtumo, jie yra susiję, kadangi abu atspindi darbuotojų suvokimą ir patirtis apie darbo aplinką. Todėl tiriant organizacijos klimatą šių sąvokų atskirti nevertėtų.

Apžvelgus organizacinio mikroklimato sąsajas su kitomis mokslinėje literatūroje išskiriamomis sąvokomis, svarbu atskleisti pagrindinius organizacinio mikroklimato sampratos aspektus ir pateikti apibendrintą autorių požiūrį. Susisteminus mokslinėje literatūroje pateiktas lietuvių ir užsienio autorių išvagas (žr. 6 lentelę), pastebėta, jog aiškindami organizacinio mikroklimato sampratą, autoriai dažniausiai išskiria tokius aspektus, kaip: organizacijos narių suvokiamą organizacinę aplinką, tarpusavio santykių padėtį ir tiesioginį suvokiamos organizacinės aplinkos ryšį su organizacijos narių elgsena. Pats svarbiausias aspektas, kurį mini dauguma autorių, tai individualus arba bendras organizacijos narių suvokimas apie organizacijos aplinkos charakteristikas.

6 lentelė. Mikroklimato sampratos palyginimas (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Mikroklimato samprata	Pagrindiniai mikroklimato sampratos aspektai		
		Tarpusavio santykiai	Organizacinės aplinkos suvokimas	Įtaka darbuotojų elgesiui
Mārgāriūiu (2019)	Tai organizacijos narių suvokimas apie organizacijos kultūros ypatybes ir jos kokybę.	✓	✓	
Berberoglu (2018)	Tai veiksnys, susijęs su organizacine aplinka ir turintis tiesioginį ryšį su darbuotojų elgsena.		✓	✓
Jusmin ir kt. (2016)	Tai organizacijos darbo arba psichologinė aplinka, kurią suvokia organizacijos nariai ir kuri gali	✓	✓	✓

6 lentelės tęsinys

	daryti įtaką darbuotojų požiūriui ar jų elgesiui, susijusiu su atliekamu darbu.			
Sethibe, Steyn (2016)	Tai organizacinė tikrovė, susidedanti iš darbuotojų elgesio, požiūrio ir jausmų, kitaip tariant, bendro suvokimo apie organizacijos politiką, procedūras, skatinimo sistemą, rinkinys.	✓	✓	✓
Hamidianpour ir kt. (2015)	Darbuotojų suvokimas apie organizacijos skatinimo sistemą, lyderystės patikimumą, organizacijos politiką, oficialias, neoficialias procedūras ir galiausiai priklausymo organizacijai ir pasitikėjimo ja jausmą.	✓	✓	
Griffin ir Moorhead (2014)	Tai individualus organizacijos narių suvokimas, pasikartojantys elgesio modeliai, darbuotojų nuostatos ir jausmai.		✓	✓
Kavaliauskienė (2013)	Tai organizacijos narių suvokimas apie organizacijos kultūrą, jos vertybes, joje vykstančius procesus, darbo autonomiją. Savybė, kurią organizacijos nariai jaučia kasdien.	✓	✓	
Schneider ir kt. (2013)	Tai bendras darbuotojų suvokimas apie organizacijos charakteristikas, įskaitant politiką, procedūras ir veiklas.	✓	✓	
Zohar, Hofmann (2012)	Tai bendras darbuotojų suvokimas apie organizacijos politiką, veiklą ir procedūras.	✓	✓	
Vveinhardt (2010)	Tai veiksnys, paremtas emocijomis, padedantis suvokti organizacijos aplinką, jos narių tarpusavio santykių padėtį ir darantis įtaką organizacijos narių elgesiui.	✓	✓	✓
Vveinhardt (2009)	Tai organizacijos narių ir vadovų tarpusavio santykių padarinys ir reakcijų į šiuos santykius suma.	✓		✓

Kaip matyti pateiktoje lentelėje (žr. 6 lentelę), dauguma autorių organizacinį mikroklimatą apibūdina kaip organizacijos narių suvokimus apie organizacijos politiką, veiklą, procedūras, kultūrą, skatinimo sistemą, tarpusavio santykius ir kitas organizacijos charakteristikas, tiesiogiai ar netiesiogiai veikiančias organizacijos narių elgseną.

Nors organizacijos plėtra priklauso nuo daugelio veiksnių, bet siekiant suprasti darbuotojų poreikius, interesus ir jų suvokimą, reikia įvertinti organizacinį klimatą. Pastebėta, jog autoriai analizuodami organizacinio mikroklimato sąsajas su darbuotojų elgesiu, dažnai akcentuoja organizacinio klimato įtaką darbuotojų motyvacijai (Chandrasekar, 2011; Syauta, Troena, Setiawan ir Solimun, 2012; Bhutto ir kt., 2012). Organizacinis klimatas daro įtaką individualiai motyvacijai ir pasitenkinimui darbui, o tai tiesiogiai veikia darbo rezultatus. Organizacijos nariai turi tam tikrų lūkesčių, kurių įgyvendinimas priklauso nuo jų suvokimo, ar organizacinis klimatas atitinka jų poreikius. Taigi, organizacinis klimatas yra tiesiogiai susijęs su organizacijoje dirbančių narių darbo rezultatais. Norint pasiekti maksimalių darbo rezultatų, svarbu, kad organizacijos nariai jaustų pasitenkinimą darbu. Tai galima pasiekti atsižvelgiant į darbuotojų idėjas, galimybes, požiūrius, tikslus, jausmus ir puoselėjant juos palaikančią organizacinį klimatą (Bhutto ir kt., 2012). Organizacinio mikroklimato įtaką darbo rezultatams taip pat pabrėžia Chandrasekar (2011) teigdamas, jog organizacinis klimatas veikia tiek

individualius darbuotojus, tiek visą organizaciją ir daro didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui, jų darbo ir visos organizacijos rezultatams. Organizacinis klimatas gali sustiprinti darbuotojų gebėjimus ir padidinti jų efektyvumą, kurie atsispindi ilgalaikėje organizacijos reputacijos perspektyvoje. Aptarus minėtų autorių išvalgas, galima pritarti Syauta ir kt. (2012) požiūriui, jog organizacinis mikroklimatas yra susijęs su tokiais organizacijos rezultatams reikšmingais veiksniais kaip: pasitenkinimas darbu, darbuotojų įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai. Taigi, organizacinis klimatas atlieka svarbų vaidmenį motyvuojant darbuotojus atlikti savo pareigas, o tai savo ruožtu gali padidinti organizacijos produktyvumą ir pagerinti darbo rezultatus.

Steinke ir kt. (2015) nurodo, jog organizacinis klimatas atspindi darbuotojų požiūrį į politiką, veiklas ir procedūras ir turi didelę reikšmę žmogiškųjų išteklių valdymui ir organizaciniam elgesiui. Be to, organizacinis klimatas laikomas vienu reikšmingiausiu asmenų ir grupių požiūrių bei elgesio organizacijoje veiksnium. Jusmin ir kt., (2016) pažymi, jog šis veiksnys gali nulemti organizacijos egzistavimą. Autorių manymu, patrauklus organizacinis klimatas, kurį atspindi patogi, švari ir sveika aplinka, gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Loh ir kt. (2019) pabrėžia, jog organizacinis klimatas yra plačiai naudojama sąvoka, siekiant suprasti darbuotojų patirtis darbo vietoje ir atspindi tai, kam organizacija teikia pirmenybę, pabrėžiant elgesį ir nuostatas, kurių tikimasi iš darbuotojų ir už kuriuos atlyginama darbo vietoje. Kiekvienoje organizacijoje klimatas gali būti specifinis, tokiu būdu organizacija išsiskiria iš kitų organizacijų (Moslehpour ir kt., 2019).

Tačiau tiksliai apibrėžti organizacinį klimatą yra gan sudėtinga, kadangi jis grindžiamas darbuotojų suvokimu. Nepaisant to, neabejotina, jog organizacijos klimatas daro didelę įtaką darbuotojų asmeniniams santykiams ir darbo rezultatams. Be to, tokios sąvokos, kaip pasitenkinimas darbu, pasiekimų poreikis, bendras organizacinis efektyvumas ir organizacinis įsipareigojimas yra suvokiamo organizacinio klimato padariniai. Siekiant suprasti, kaip darbuotojas suvokia organizacinį klimatą, būtina atsižvelgti į darbuotojo nuostatas darbo padėties atžvilgiu (įskaitant organizacijos charakteristikas) ir jo santykių su kitais toje pačioje aplinkoje dirbančiais asmenimis, pobūdį (Berberoglu, 2018).

Iš aukščiau pateiktų apibrėžimų, organizacinį mikroklimatą apibendrintai galima apibūdinti, kaip organizacijos narių bendrai suvokiamą atmosferą, lemiančią darbo aplinką, darbuotojų elgseną ir visos organizacijos veiklos rezultatus. Pastebėta, jog mikroklimatas ir pokyčių valdymas yra susiję su tais pačiais, organizacijos rezultatams reikšmingais veiksniais – darbuotojų įsitraukimu ir įsipareigojimu organizacijai. Tai leidžia daryti prielaidą, jog pokyčių valdymas ir organizacijos mikroklimatas yra vienas nuo kito priklausomi. Organizacijos klimatas išskiria organizaciją iš kitų organizacijų, todėl siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų išlaikymą, svarbu palaikyti palankų mikroklimatą.

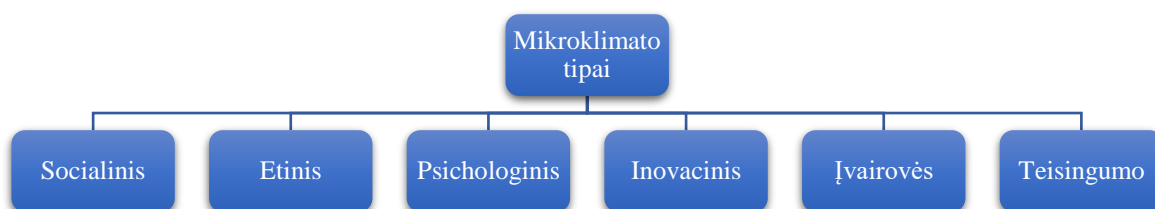
1.6. Organizacinio mikroklimato tipologija

Mokslinėje literatūroje egzistuoja daugybė skirtingų autorių suformuotų organizacinio klimato tipų, kurie parodo skirtingai darbuotojų suvokiamą darbo atmosferą. Pastebėta, jog mokslininkai vis labiau sieja organizacinį klimatą su tam tikromis sritimis, pavyzdžiui strateginiais tikslais (aptarnavimo/paslaugų klimatas; saugumo klimatas) ir vertybėmis (įvairovės klimatas; etinis klimatas), siekdami suprasti, kaip darbuotojai suvokia tokių sričių svarbą. Šiame kontekste, konkrečios srities klimatas padeda paaiškinti, kaip skirtingi organizacijos nariai, veikdami kaip

kollektivas gali, per tam tikrą laiką suformuoti elgseną, turinčią įtakos organizacijos veiklos rezultatams (Parke, Seo, 2017).

Mokslininkai įvairiai interpretuoja organizacinio mikroklimate rūšis, todėl sudėtinga atskleisti tikslią jų tipologiją. Klasifikuojant organizacinį mikroklimate pasitelkiami skirtingi kriterijai. Galima išskirti šešis organizacinio klimato tipus pagal atvirumo laipsnį: 1) atviras, pasižymintis aukšta personalo motyvacija, sąžiningu vadovų ir darbuotojų elgesiu. Vadovai sudaro darbuotojams priimtina struktūrą, darbuotojai gerai sutaria tarpusavyje ir yra įsipareigoję organizacijai. Šio tipo klimatas nereikalauja griežto reguliavimo, taisyklių ir atidžios darbuotojų kontrolės; 2) autonomiškas/savarankiškas klimatas; 3) kontroliuojamas klimatas, šis tipas akcentuoja darbuotojų pareigas, tačiau mažai dėmesio skiriama personalo tarpusavio santykiams; 4) artimas, pasižymi artima/malonia aplinka, tačiau neatsižvelgiama į efektyvumą; 5) struktūrinis, pasižymintis vadovų nurodymais ir nuolatinė priežiūra; 6) uždaras, kuriame akcentuojama griežta vadovo kontrolė (Danlami, 2012).

Nors mokslinėje literatūroje pasigendama vieningos organizacinio klimato tipologijos, galima išskirti dažniausiai akcentuojamus tipus (žr. 4 pav.), kurie bus aptariami šiame darbe.



4 pav. Organizacinio mikroklimate tipai (sudaryta autorės)

Socialinis klimatas. Socialinį klimata galima apibrėžti, kaip tam tikro vieneto materialines, socialines, emocines sąlygas ir jų sąveiką. Šio tipo organizacinis klimatas apibūdinamas, kaip daugiafaktorinis konstruktas, susidedantis iš daugybės veiksnių, įskaitant darbuotojų saugumo jausmą, fizinius/psichologinius poreikius, galimybę įgyti naujų įgūdžių (Tonkin, 2015). Bendrai, socialinį organizacijos klimata galima apibrėžti kaip aplinką, kuri gali paveikti joje dirbančių asmenų elgseną ir nuotaiką (Robinson, Craig, Tonkin, 2018). Šį organizacinio klimato tipą dar galima suskirstyti į atskirus tipus: ramų ir draugišką, skatinantį ir palaikantį naujas idėjas, palaikantį senus būdus, įtemptą ir ginčytiną, konkurencingą ir tokį tipą, pagal kurį kiekvienas organizacijos narys rūpinasi savais interesais (Viitala, Tanskanen, Sääntti, 2015).

Etinis klimatas. Šio tipo klimatas apibūdinamas kaip vienas iš svarbiausių organizacinės aplinkos elementų. Palidaukaitė (2007), nagrinėjusi organizacijos etikos klimata viešojo administravimo kontekste, apibūdino šį tipą, kaip organizacijos kultūros sudedamąją dalį, atspindinčią nusistovėjusią praktiką sprendimų pagrindimo bei jų priėmimo atžvilgiu. Autorė pažymėjo, jog etinis klimatas gali būti etiškas (sąlygojantis teisėtą ir teisingą veiklos praktiką) arba neetiškas (prasižengiantis teisėtiems veiklos principams). Endriulaitienė ir Genevičiūtė-Janonienė (2012) apibendrinamos kitų mokslininkų išvalgas, etinį klimata apibrėžia, kaip moralinių taisyklių ir kriterijų, kuriais vadovaujamosi organizacinėje veikloje, visumą. Šių autorių sudarytame teoriniame etinių organizacinio įsipareigojimo prielaidų modelyje išskiriami penki etinio klimato tipai: instrumentinis

etinis klimatas, globos etinis klimatas, nepriklausomybės etinis klimatas, taisyklių ir procedūrų etinis klimatas bei įstatymų ir kodeksų etinis klimatas.

Psichologinis klimatas. Atskleidžiant organizacinio mikroklimato sampratą (žr. 1.5. poskyrį) pažymėta, jog psichologinis klimatas turėtų būti suvokiamas, kaip organizacinio klimato dalis ir nederėtų atskirti šių sąvokų. Tačiau pastebima, jog autoriai, nagrinėdami organizacinę aplinką, vis dėlto, dažniausiai atskiria organizacinį klimatą nuo psichologinio. Organizacinio klimato sąvoka vartojama, kai kalbama apie visų organizacijos narių suvokiamą aplinką, o psichologinis klimatas atspindi asmeninę darbuotojų patirtį, kai darbo aplinka vertinama remiantis atskirų narių suvokimais. Teoriškai, individualaus organizacinio klimato lygmuo yra susijęs pažintiniais atskirų individų idėjų aspektais, o grupinis lygmuo atspindi kolektyvinį realios aplinkos suvokimą. Todėl siekiant geriau suvokti abiejų organizacinio klimato aspektų poveikį organizacijai, galima tirti klimatą dviem lygiais (Loh ir kt., 2019).

Inovacinis klimatas. Šio tipo klimatas parodo organizacijų gebėjimą būti novatoriškomis ir buvo pripažintas, kaip ypač svarbus organizaciniam vystymuisi ir individualiai darbuotojų motyvacijai (Jiang, Wang ir Weng, 2020). Inovacinį klimatą galima apibrėžti kaip praktiką, kuria siekiama sukurti tinkamą kultūrą, palengvinančią dalijimąsi žiniomis ir idėjomis, skatinančią kūrybiškumą ir novatoriškų idėjų formavimą per atvirą komunikaciją, įskaitant darbuotojų suvokimą apie palaikymą ir skatinimą inovacijų diegimo metu. Stiprus inovacinis klimatas paprastai apima tokius elementus kaip darbuotojų įtraukimas, vadovų parama ir galimybes daryti naujus dalykus, visa tai gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Demircioglu, Berman, 2019).

Įvairovės klimatas. Šis tipas laikomas darbuotojų suvokimu apie tai, koku mastu jų organizacijoje yra vertinama įvairovė, kaip aiškiai suvokiama formalioje struktūroje, neformalioje aplinkoje ir nepakankamai atstovaujama darbuotojų socialinė integracija. Trumpai tariant, įvairovės klimatą galima apibrėžti, kaip bendrą darbuotojų suvokimą apie organizacijoje taikomą personalo praktiką, skatinančią visų darbuotojų įtraukimą (Smith, Morgan, King, Hebl, ir Peddie, 2012). Įvairovė apibūdina skirtumų tarp organizacijos narių pasiskirstymą. Manoma, jog įvairovės klimatas užkerta kelią neigiamiems įvairovės padariniams, tokiems kaip stereotipai, diskriminacija ir padeda pasiekti teigiamą poveikį skatinant įvairios informacijos keitimąsi ir integraciją (Dwertmann, Nishii ir van Knippenberg, 2016).

Teisingumo klimatas. Organizacinis teisingumo klimatas reiškia, jog organizacijos nariai sąveikaudami tarpusavyje ir keisdami informaciją bei patirtimi, formuoja kolektyvinį teisingumo jausmą. Mokslininkai išskiria keturis teisingumo klimato aspektus: 1) paskirstomasis teisingumo klimatas, išreiškia bendrą darbuotojų suvokimą apie teisingai paskirstomą atlygį; 2) procedūrinio teisingumo klimatas, parodo bendrai suvokiamą požiūrį apie organizacines procedūras; 3) informacinio teisingumo klimatas, grindžiamas darbuotojų suvokimu apie teikiamos informacijos pakankamumą ir patikimumą ir 4) tarpasmeninio teisingumo klimatas, kuris remiasi tarpasmenine patirtimi, t. y. parodo vadovų pagarbą darbuotojų atžvilgiu. Teisingumas turėtų būti laikomas pagrindiniu žmogiškųjų išteklių valdymo principu, formuojant teigiamą darbuotojų požiūrį ir elgesį viešojo sektoriaus organizacijose (Moon, 2017).

Taigi, priklausomai nuo organizacijoje iškeltų tikslų ar puoselėjamų vertybių, kiekvienoje organizacijoje vyrauja skirtingo tipo klimatas. Pastebėta, jog klasifikuojant organizacinį klimatą

vieni autoriai atsižvelgia į individo (psichologinis, įvairovės, teisingumo tipai), o kiti į bendrą organizacijos (socialinis, etinis, inovacinis tipai) lygmenį.

1.7. Organizacijos mikroklimatą lemiantys veiksniai

Organizacinio mikroklimato analizė turėtų būti reguliariai atliekama kiekvienoje viešojo administravimo institucijoje, nepaisant to, ar visa to tikslas būtų sužinoti darbuotojų nuomones, pasiūlymus, ar siekiant pasitarti su darbuotojais dėl pokyčių poreikio. Tačiau, viena iš pagrindinių organizacinio klimato koncepcijos problemų yra tinkamų klimato dimensijų apibrėžimas (Mārgāriņi, 2019). Daugelyje atliktų tyrimų bandyta nustatyti konkrečius darbo aplinkos veiksniai, darančius įtaką organizacijos mikro klimatui. Tačiau organizacinio klimato dimensijų įvairovė yra labai plati. Šioje darbo dalyje bus atskleidžiami pagrindiniai mokslinėje literatūroje analizuojami veiksniai, turintys įtakos organizaciniam mikro klimatui.

Palidaskaitė (2007) išskiria tokius organizacijos darbo klimato veiksniai kaip: pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera, atsakomybė, draugiškumas, orientacija į taisykles, darbo įtampa, rutina, iniciatyvumas darbe. Kavaliauskienė (2013), nagrinėjusi humanistinį organizacinio klimato aspektą pabrėžė, jog organizacinio klimato efektyvumas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos, jų poreikių, savirealizacijos ir kitų panašių veiksnių. Pasak autorės organizacijų vadovai turėtų sutelkti dėmesį į darbuotojų, kaip asmenybei svarbių veiksnių, tokių kaip darbo pobūdžio, sąlygų, tarpusavio santykių, karjeros galimybių gerinimą ir užtikrinti pagarbos, teisingumo bei apibrėžtumo jausmą. Autorės atlikto humanistinio požiūrio raiškos viešojo sektoriaus organizacijoje tyrimo rezultatai parodė, jog tokie organizacinio klimato veiksniai, kaip tarpusavio santykiai, saugumas/apibrėžtumas bei atvirumas/tolerantiškumas daro įtaką tiek organizacijos klimatui, tiek ir organizacijos darbo rezultatams (Kavaliauskienė, 2013). Padmaja (2014) teigimu, organizacinis klimatas apima vadovavimo stilių, darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, geros darbo aplinkos sukūrimą ir galimybių kilti karjeros laiptais suteikimą. Coda, da Silva, Custodio (2015), remdamiesi teorinėmis organizacinio klimato modelių dimensijomis suformavo organizacinio klimato matavimo priemonę, nustatydami penkis pagrindinius organizacinį klimatą veikiančius faktorius ir juos išreiškiančius vardiklius: 1) motyvacija (pripažinimas, įsipareigojimas, profesinis tobulėjimas); 2) lyderystė (vadovavimo stilius, komandinis darbas, konkurencija darbe); 3) valdymo filosofija (organizacinis skaidrumas, komunikacija, struktūra/taisyklės/nurodymai); 4) darbo pobūdis (darbo turinys, darbo apimtis); 5) žmoniškųjų išteklių valdymas (karjeros galimybės, žmoniškųjų išteklių skyriaus įvaizdis, kvalifikacijos kėlimas, skatinimo sistema). Maamari ir Majdalani (2016), tirdami lyderystės stilių ir organizacinio klimato sąsajas išskyrė tokius pagrindinius organizacinio klimato veiksniai, kaip: struktūra (aiškiai apibrėžtos atsakomybės ir pareigos; gerai organizuota veikla); atsakomybė (darbuotojų atsakomybės už atliekamą darbą laipsnis; individualus vertinimas); rizika (pasiryžimas rizikuoti; galimybė įgyvendinti darbuotojų idėjas); atlygis (darbuotojai tiki, kad atlygio sistema yra teisinga, atsižvelgiama į darbo kokybę); parama (rami atmosfera, draugiški santykiai tarp vadovų ir darbuotojų); konfliktai (gerų tarpasmeninių santykių palaikymas; konfliktų ir nesutarimų vengimas); pripažinimas (lojalumas ir didžiavimasis organizacija). Vveinhardt (2017) teigimu, dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriami tokie organizacijos klimato veiksniai: saugumo/apibrėžtumo, kūrybiškumo/iniciatyvos, komunikacijos/informacijos sklaidos, santykių su vadovais, kontrolės, darbuotojų tarpusavio santykių, santykių disfunkcijos, mobingo. Mārgāriņi (2019) išskyrė tik tris esminius organizacinio klimato veiksniai: lyderystę, komunikaciją ir tarpasmeninius santykius.

Apžvelgus skirtingų autorių išskiriamus organizacinio klimato veiksnius galima pritarti Vveinhardt (2017) požiūriui, jog organizacinio klimato tyrimuose aptariami tie patys organizacinio klimato veiksniai, tik skirtingi autoriai juos interpretuoja savaip. Apibendrinus skirtingų autorių išvalgas, nustatyti pagrindiniai organizacijos klimato veiksniai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Organizacijos mikroklimato veiksniai (sudaryta autorės)

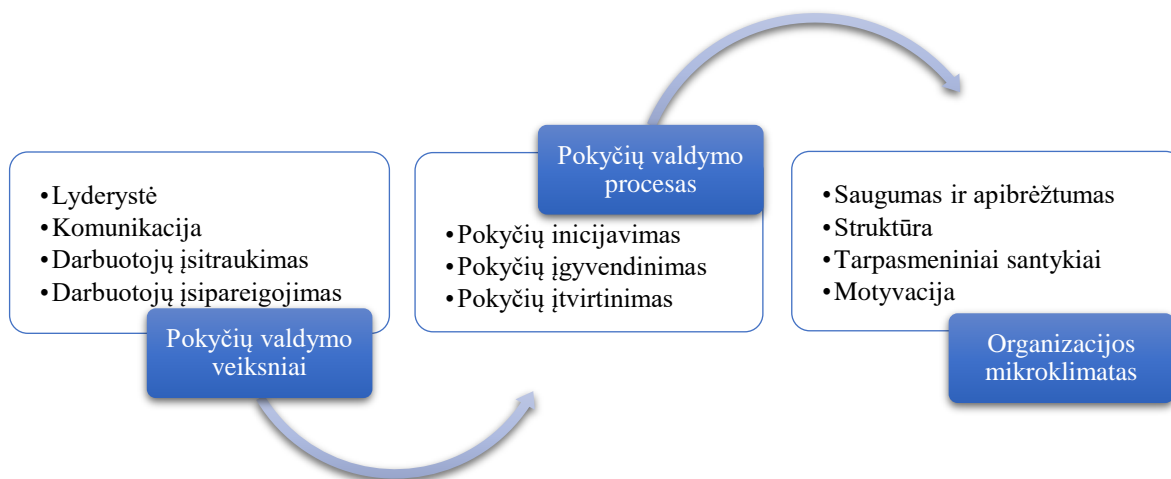
Veiksniai	Vertinimo organizacijoje rodiklis	Autoriai, metai
Saugumas ir apibrėžtumas	Saugumas; optimizmas; pasitikėjimas; aiški vizija; užtikrintumo jausmas	Merkys ir kt. (2005); Kavaliauskienė (2013); Vveinhardt (2017)
Kūrybiškumas ir iniciatyvumas	Savirealizacija; veikimo laisvė; imlumas naujovėms	Merkys ir kt. (2005); Palidaskaitė (2007); Vveinhardt (2017)
Komunikacija	Verbalinė/neverbalinė komunikacija; komunikacijos pobūdis	Coda ir kt. (2015); Cruz, Tavares (2016); Vveinhardt (2017); Mārgāriņi (2019)
Struktūra	Aiškūs atsakomybių/pareigų paskirstymas; įsakymai; kontrolė	Bhutto ir kt. (2012); Lazauskaitė-Zabielskė ir kt. (2014); Coda ir kt. (2015); Maamari ir Majdalani (2016); Ahmad ir kt. (2017); Berberoglu (2018)
Atsakomybė	Darbuotojų prisiimama ar neprisiimama atsakomybė už veiksmus;	Palidaskaitė (2007); Maamari ir Majdalani (2016); Ahmad ir kt. (2017)
Atlygis ir skatinimas	Teisinga skatinimo sistema; paskatinimas už gerai atliekamą darbą	Bhutto ir kt. (2012); Lazauskaitė-Zabielskė ir kt. (2014); Coda ir kt. (2015); Maamari ir Majdalani (2016); Ahmad ir kt. (2017)
Santykiai su vadovais	Vadovavimo stilius; atvirumas; pasitikėjimas/nepasitikėjimas vadovu; pagarba; vadovo teikiama parama; sąžiningumas	Padmaja (2014); Lazauskaitė-Zabielskė ir kt. (2014); Coda ir kt. (2015); Maamari ir Majdalani (2016); Ahmad ir kt. (2017); Vveinhardt (2017); Mārgāriņi (2019)
Darbuotojų tarpusavio santykiai / draugiškumas	Pasitikėjimas/nepasitikėjimas; pagalba; parama; tarpusavio supratimas	Merkys ir kt. (2005); Palidaskaitė (2007); Kavaliauskienė (2013); Lazauskaitė-Zabielskė ir kt. (2014); Vveinhardt (2017); Mārgāriņi (2019)

Nustatytus veiksnius galima suskirstyti į siauresnį lygmenį, įvardinant tam tikrus rodiklius apimančią konkretų veiksnį (žr. 7 lentelę) arba galima juos sugrupuoti į keturias kategorijas: **saugumą ir apibrėžtumą** (apima komunikaciją); **tarpasmeninius santykius** (apima darbuotojų tarpusavio santykius ir darbuotojų santykius su vadovais); **struktūrą** (apima atsakomybių paskirstymą) ir **motyvaciją** (apima kūrybiškumą ir iniciatyvumą bei atlygį ir skatinimą). Šiame darbe apsiribojama detalesne išskirtų kategorijų analize, kuri plačiau aptariama tiriant pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui.

1.8. Teorinis pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos modelis

Mokslinės literatūros analizė padėjo atskleisti organizacijos pokyčių valdymo stadijas: **pokyčių inicijavimą, įgyvendinimą ir įtvirtinimą**. Taip pat susisteminti didžiausią įtaką pokyčių valdymo procesui darantys veiksniai: **lyderystė; komunikacija; darbuotojų įsitraukimas; darbuotojų**

įsipareigojimas. Šie tarpusavyje susiję organizacijos pokyčių valdymo veiksniai lemia pokyčių įgyvendinimo sėkmę, todėl ypač svarbu užtikrinti šių veiksnių įtraukimą į visus pokyčių valdymo proceso etapus. Kadangi siekiama nustatyti pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos pokyčių valdymo poveikį mikroklimatui taip pat buvo nustatyti svarbiausi organizacinio mikroklimato veiksniai. Išskirtos keturios mikroklimato veiksnių kategorijos: **saugumas ir apibrėžtumas; tarpasmeniniai santykiai; struktūra ir motyvacija.** Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas teorinis pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos modelis (žr. 5 pav.).



5 pav. Pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos modelis (sudaryta autorės)

Pasak Vveinhardt (2017), prastai valdomi pokyčiai organizacijoje didina neapibrėžtumo ir nesaugumo jausmą. Įprasta, jog vykstant pokyčiams organizacijos sutelkia dėmesį į sąnaudų mažinimą, patį pokyčių procesą ir ne visada suteikia pakankamą informaciją ir užtikrina kokybišką komunikaciją. Komunikacija turi būti sistemingai vykdoma visų pokyčio valdymo proceso etapų metu. Lygiai taip pat į pokyčių procesą turėtų būti įtraukti ir kiti pokyčių valdymo veiksniai, kurie padėtų sėkmingai įgyvendinti organizacijoje vykstančius pokyčius ir tuo pačiu suformuoti teigiamą mikroklimatą. Šiuo atveju daroma prielaida, jog teorinėje dalyje išskirti pokyčių valdymo veiksniai veikdami pokyčių procese daro įtaką organizacijos mikroklimatui.

Apibendrinant organizacinių pokyčių valdymo ir organizacinio mikroklimato teorinius pagrindus pažymėtina, jog pokyčiai yra neišvengiamas organizacijos perėjimo iš esamos į naują būseną procesas, o pokyčių valdymo metu naudojami išteklių ir metodai padeda organizacijai pasiekti pageidaujamą būseną ir prisitaikyti prie kintančių visuomenės poreikių. Pokyčių valdymo sėkmę lemia tokie veiksniai kaip: lyderystė, komunikacija, darbuotojų įsitraukimas ir darbuotojų įsipareigojimas. Organizacinis mikroklimatas suvokiamas kaip bendras organizacijos narių suvokimas apie organizacijos aplinką, tarpasmeninius santykius ir turintis tiesioginį ryšį su darbuotojų elgsena. Organizacinis klimatas išskiria organizaciją iš kitų. Nustatyta, jog organizacijos mikroklimatą veikia tokios veiksnių grupės kaip: saugumas/apibrėžtumas; tarpasmeniniai santykiai; motyvacija; struktūra. Pokyčių valdymo ir organizacijos mikroklimato sąveikos modelio esmę atspindi pokyčių valdymo proceso etapai, kurių sėkmę lemia pokyčių valdymo veiksniai (lyderystė, komunikacija, darbuotojų įsitraukimas, darbuotojų įsipareigojimas). Nustatyti pokyčių valdymo veiksniai ne tik užtikrina pokyčių valdymo efektyvumą, bet ir veikia organizacijos mikroklimatą.

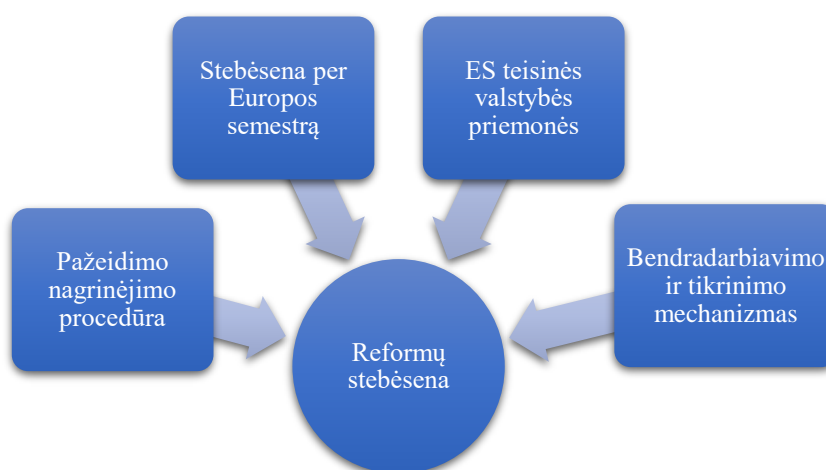
2. Viešojo sektoriaus organizacijų pokyčių valdymo reguliavimas ir geroji patirtis Europos Sąjungoje

Svarbu pažymėti, jog organizacinių pokyčių valdymas, laikomas konkurencingumą didinančiu veiksmu privačiame sektoriuje negali būti tapatinamas su viešojo sektoriaus specifika, kur svarbiausiu prioritetu laikomi viešieji interesai. Priešingai, nei privačiame sektoriuje, reformos, vykstančios viešajame sektoriuje yra nuolat stebimos ir vertinamos. Kadangi šiame darbe pasirinkta nagrinėti teisinės sistemos institucijos pokyčių valdymo praktika, toliau aptariami teisinės sistemos pokyčių valdymo ypatumai. Pirmiausia, aptariama teisingumo sistemos reformų stebėseną Europos Sąjungos lygmeniu, apžvelgiamos pagrindinės stebėsenos priemonės ir paramos galimybės. Toliau analizuojama pasirinktų Europos Sąjungos valstybių narių geroji patirtis, įgyvendinant teismų sistemos pokyčius.

2.1. Teisingumo sistemos pokyčių stebėseną Europos Sąjungos lygmeniu

Europos Sąjunga (toliau – ES) siekia paveikti pokyčius atskirose valstybėse, kadangi su teisine valstybe susijusi problema vienoje valstybėje gali turėti įtakos visai ES. Nuo 2013 m. ES ragina valstybes nares didinti savo teisingumo sistemų nepriklausomumą, gerinant jų kokybę ir stiprinant veiksmingumą (Europos Komisija [EK], 2018). Europos Komisijos (EK, 2018) teigimu, reformų nereikėtų imtis vien dėl reformų, būtina užtikrinti, kad įgyvendinant pokyčius būtų įtvirtinamas teisinės valstybės principas.

2018 m. gegužės 28 d. Europos Komisijos komunikate COM (2018) 364 „2018 m. ES teisingumo rezultatų suvestinė“ pažymima, jog ES lygmeniu EK atidžiai stebi valstybių narių vykdomas reformas naudodamasi keliomis priemonėmis ir mechanizmais, kurie bus aptariami detaliau (žr. 6 pav.). Bet kuri teisingumo sistemos reforma turi užtikrinti teisinės valstybės principų laikymąsi ir atitikti ES įstatymus bei teismų nepriklausomumo standartus. Valstybės narės yra atsakingos už teisinės valstybės principo laikymąsi nacionaliniu lygiu. Tačiau ES gali teikti valstybėms narėms paramą, reikalingą stiprinant pagrindinių institucijų atsparumą, kad būtų galima išvengti politinės įtakos (EK, 2018).



6 pav. Reformų stebėsenos priemonės (sudaryta autorės)

Pažeidimo nagrinėjimo procedūra. EK (2018) yra įsipareigojusi reaguoti į atvejus, kai nacionalinės teisės nuostatomis trukdoma nacionalinėse teismų sistemose užtikrinti veiksmingą ES teisės taikymą pagal teisinės valstybės reikalavimus.

Stebėseną per Europos semestrą. Tai ekonominės, fiskalinės bei socialinės politikos koordinavimo ciklas, sudarantis sąlygas atlikti konkrečios šalies teisinės sistemos analizę ir parengti rekomendacijas dėl struktūrinių teisinių sistemų reformų, kurios skatina ekonomikos augimą. Europos semestro ciklas įvyksta kiekvienų metų lapkričio mėnesį, EK paskelbus apie kitų metų prioritetus. Teisingumo sistemų reformų stebėseną yra pagrįsta dviem priemonėmis: 1) lyginamąja priemone – ES teisingumo rezultatų suvestine, ir 2) šalių vertinimais – šalių ataskaitomis. Siekiant stebėti teisingumo reformas ir jų poveikį valstybėse narėse, nuo 2013 metų ES teisingumo rezultatų suvestinėje kasmet apžvelgiami rodikliai, svarbūs teisinės sistemos nepriklausomumui, kokybei ir veiksmingumui, kurie sudaro esminius veiksmingos teisingumo sistemos kriterijus. Tokiu būdu siekiama padėti valstybėms narėms didinti nacionalinių teisingumo sistemų veiksmingumą. Rezultatų suvestinėje apžvelgiami valstybių narių duomenys, padeda lengviau nustatyti ne tik valstybėse narėse vykdomų teismų sistemų pokyčių trūkumus, bet ir geriausią patirtį. Vykdamas Europos semestro veiklą ir palaikant dvišalį dialogą su nacionalinėmis institucijomis, atliekami konkrečių šalių vertinimai. Kiekvienų metų kovo mėnesį EK tarnybos pateikia konkrečių šalių vertinimus, gegužės mėnesį, remdamasi šių priemonių rezultatais, EK gali siūlyti Europos Tarybai patvirtinti tam tikroms šalims skirtas rekomendacijas, kurios padėtų pagerinti šalių nacionalines teisingumo sistemas (EK, 2018).

ES teisinės valstybės priemonės. EK (2018) yra sukūrusi teisinės sistemos reformų krizėms skirtą mechanizmą, siekiant pašalinti grėsmes, kylančias teisinės valstybės principui. Naudodama šį mechanizmą, EK gali pradėti dialogus su ES valstybėmis narėmis, siekdama neleisti didėti sisteminei grėsmėms teisinei valstybei. Ši priemonių sistema yra reikšminga tuo, jog EK kartu su atitinkama valstybe narė gali atrasti problemų sprendimo būdus ir išvengti sisteminės grėsmės teisinei valstybei, kuri gali privesti prie ES sutarties 7 straipsnio procedūros taikymo, t. y. nutarimo, jog iškilo pavojus, kad kuri nors valstybė narė gali šurkščiai pažeisti teisinės valstybės principą. Taigi, galima teigti, jog šios priemonės atlieka prevencijos vaidmenį, kadangi jos padeda išspręsti su teisine valstybe susijusias problemas iki tol, kol iškyla būtinybė taikyti ES sutarties 7 straipsnį.

Bendradarbiavimo ir tikrinimo mechanizmas. Šis mechanizmas sukurtas 2007 m. Bulgarijai ir Rumunijai stojant į ES, siekiant pašalinti teismų reformos ir kovos su korupcija trūkumus. Šio mechanizmo ataskaitose pateiktos konkrečios rekomendacijos, kaip pagerinti minėtų šalių teismų reformas. Mechanizmas taikomas iki tol, kol bus pasiekti visi nustatyti tikslai. Šio mechanizmo taikymo metu įgyta patirtis yra svarbi sprendžiant problemas visose ES valstybėse narėse (EK, 2018).

2019 m. balandžio 3 d. Europos Komisijos komunikate COM(2019) 163 „Tolesnis teisinės valstybės stiprinimas Sąjungoje. Esama padėtis ir galimi tolesni veiksmai“ numatyta, jog EK ketina atidžiau stebėti su teisine valstybe susijusius pokyčius valstybėse narėse. Svarbu užtikrinti, jog į neigiamus pokyčius būtų reaguojama kuo anksčiau. ES institucijos vykdydamos tikslingą stebėseną turi geriau suprasti pokyčius vykdomus atskirose valstybėse narėse, kad galėtų nustatyti rizikas, parengti sprendimus ir laiku suteikti paramą. Šiuo atveju siūloma stebėti ir su teisine valstybe susijusius pokyčius. Stebėseną bus vykdoma per teisinės valstybės priežiūros ciklą. EK rengs metines ataskaitas dėl teisinės valstybės, kurioje bus pateikiama apibendrinta informacija apie reikšmingus pokyčius valstybėse narėse. Pažymima, kad stebėseną būtų taikoma visoms valstybėms narėms, tačiau ji turėtų būti intensyvesnė tose šalyse, kuriose nustatyti ypatingi trūkumai (EK, 2019).

Europos struktūrinių fondų ir investicijų fondų parama nacionalinėms teisingumo reformoms.

Kai kurios teisingumo sistemos reformos yra remiamos Europos struktūrinių ir investicijų fondų lėšomis. Europos struktūriniai ir investiciniai fondai remia valstybių narių pastangas pagerinti jų teisingumo sistemų veikimą. Nuo 2007 metų struktūrinių fondų lėšomis pasinaudojo 16 ES valstybių narių. Pabrėžiama, jog EK skirs ypač daug dėmesio užtikrindama ES lėšų tinkamą panaudojimą reikiamoms reformoms. Taip pat EK akcentuoja į rezultatus orientuotą požiūrį, kuriuo vadovaujamosi įgyvendinant finansavimo prioritetus ir ragina valstybes nares įvertinti struktūrinių fondų paramos poveikį.

Techninė parama nacionalinės teisingumo reformoms. Techninė parama ES šalims vykdant teisingumo reformas gali būti teikiama per Paramos struktūrinėms reformoms tarnybą ir Struktūrinių reformų rėmimo programą. Minėta programa teikia paramą pagal valstybių narių užklausas. Programos parama apima visą reformų procesą, pradedant nuo pasirengimo ir planavimo iki jų įgyvendinimo ir nereikalauja iš valstybių narių finansavimo. Pagal šią programą, parama yra pritaikoma atsižvelgiant į šalies poreikius, pasitelkiama EK, ES šalių, tarptautinių organizacijų ir/ar privataus sektoriaus ekspertų pagalba, stiprinami besikreipiančios valstybės narės gebėjimai planuoti ir įgyvendinti reformas. Techninė parama gali būti teikiama dėl teismų sistemos veiksmingumo didinimo, teismų žemėlapių pertvarkymo, teismų organizavimo, bylų valdymo sistemų, teisėjų atrankos proceso, teisėjų mokymo ir e. teisingumo programų rengimo. 2018 metų gegužės mėnesį EK pateikė pasiūlymus dėl naujo finansavimo laikotarpio (2021-2027 metų). Naujai reformų rėmimo programai bus skiriama 25 mlrd. eurų suma, siekiant teikti finansinę bei techninę paramą visoms ES valstybėms narėms, kad jos galėtų inicijuoti ir įgyvendinti reformas (EK, 2019).

Taigi, nacionalinių teisinių sistemų pokyčiai yra nuolat stebimi ir vertinami ES lygmeniu. Kiekvienoje ES valstybėje narėje vykstantys teisinės sistemos pokyčiai turi atitikti ES teisinės valstybės principus. Nepaisant to, kad yra atliekama teisinių reformų stebėseną, ES valstybės narės turi galimybę gauti finansinę arba techninę paramą, kad užtikrintų sėkmingą teisinės sistemos pokyčių įgyvendinimą, atitinkantį ES valstybėms narėms keliamus reikalavimus.

2.2. Europos Sąjungos valstybių narių gerosios praktikos analizė

Šioje baigiamojo darbo dalyje pateikiama dviejų ES valstybių narių teismų sistemų reformų apžvalga. Šalys pasirinktos atsižvelgiant į teismų sistemos struktūros reformos pripažinimą Europoje ir panašumą su Lietuva. Analizei buvo pasirinktos Danijos ir Nyderlandų patirtys. Analizuojant pasirinktų ES valstybių narių gerąją praktiką, susitelkiama į šiose šalyse įgyvendintas teismų žemėlapių, t. y. teismų struktūrinės reformas. Pirmiausiai, apžvelgiama Danijoje vykdyta teismų reformos patirtis, kur reforma įgyvendinta anksčiau lyginant su kita, šios analizės kontekste pasirinkta šalimi. Toliau pateikiama Nyderlandų teismų sistemos reformos analizė. Atliktos analizės pagrindu, apibendrintai išskiriami svarbiausi gerosios praktikos analizės aspektai, kurie galėtų būti vertingi Lietuvai, šiuo metu tęsiančiai teismų sistemos struktūros reformą.

Kitose šio poskyrio dalyse aptariama pasirinktų ES šalių geroji patirtis, įgyvendinant teismų sistemos reformą. Siekiant užtikrinti analizės nuoseklumą, pasitelkiami pasirinkti aspektai (žr. 7 pav.), aktualūs šios analizės kontekste.



7 pav. ES šalių gerosios patirties analizės kriterijai (sudaryta autorės)

Teismų geografinis išsidėstymas tiesiogiai veikia atstumą, kurį turi įveikti asmenys, siekdami teisingumo, bylų paskirstymą, valstybės skiriamas lėšas, kurios yra reikalingos žmogiškųjų ir materialinių išteklių išlaikymui bei aptarnavimo kokybę. Tinkamai sudarytas teismų žemėlapis gali optimizuoti bylų paskirstymą ir pagerinti teismų bendradarbiavimą. Esamo teismų žemėlapio, bylų srauto, veiklos rodiklių apžvalga, gali padėti užtikrinti teismų žemėlapio veiksmingumą ir vienodą prieigą prie teisingumo. Dauguma Europos šalių geografiškai koncentravo teismų funkcijas, siekdamos sumažinti teismų skaičių. Priežastys, lėmusios teismų struktūrų reformas yra skirtingos. Kai kurios šalys reorganizavo teismus, siekdamos pagerinti teisinės sistemos kokybę. Prie šių šalių galima priskirti Daniją ir Nyderlandus, kurios nesitikėjo sutaupyti, sumažindamos teismų skaičių. Kitose Europos šalyse, tikimasi, jog uždarius nepakankamai efektyvius teismus ir perkėlus funkcijas į artimiausius teismus, bus galima sumažinti teismų sistemai skiriamas išlaidas. Akivaizdu, jog skirtingų Europos šalių aplinkybės skiriasi, tačiau egzistuoja rizika, jog išlaidų mažinimas yra pervertinamas arba neįvertinamas laikas, reikalingas šių reformų įgyvendinimui. Pagrindinė teismų struktūros pokyčio priežastis turėtų būti siekis užtikrinti geresnę teisingumo kokybę, o ne vien tik būtinybė mažinti išlaidas. Todėl prieš vykdant teisinės sistemos reformą, reikia įvertinti, ar grynąją išlaidų ekonomiją galima pasiekti sujungiant teismus (European Network of Councils for the Judiciary [ENCJ], 2012).

2.2.1. Danijos teismų sistemos reformos patirtis

Danijos patirtis šios analizės kontekste yra susijusi su 2007 metais pradėta vykdyti teismų reforma. Ši reforma pasirinkta dėl panašumų su Lietuvos teismų sistemoje vykdoma teismų reforma. Danijoje įgyvendinta teismų sistemos reforma buvo sėkminga, kadangi nuo reformos įgyvendinimo praėjo daugiau nei 10 metų, jau galima įvertinti pagrindines priežastis, lėmusias reformos sėkmę. Remiantis Nacionalinės Danijos teismų administracijos duomenimis (2020), pagrindinis reformos tikslas – sukurti struktūrą, kuri padėtų užtikrinti lankstų ir efektyvų darbo organizavimą teismuose. Kiti svarbūs šios reformos uždaviniai siejami su trumpesniu bylų nagrinėjimo laiku, didesniu dėmesiu lyderystei ir teismų valdymui (Danmarks Domstole, 2020).

Struktūra. Įgyvendinus teismų reformą, Danijoje apylinkių teismų skaičius sumažėjo nuo 82 iki 24 teismų, kad nauji teismai apimtų didesnes geografines teritorijas. Net 25 tūkstančiai darbuotojų turėjo pakeisti savo darbo vietas. Sujungus Danijos apylinkių teismus, ne tik padidėjo teisėjų atskiruose apylinkių teismuose skaičius, bet ir sudarytos sąlygos teisėjų specializacijai. Tam, kad teisėjas galėtų specializuotis tam tikros kategorijos bylose, reikalinga didesnė teismo veiklos teritorija ir didesnis teisėjų, dirbančių viename teisme, skaičius. Šiuo atveju reformos įgyvendinimas sudarė sąlygas teismams lengviau išlaikyti aukštą profesinį lygį ir efektyviau organizuoti teismų darbą (Stockholm Institute for Scandinavian Law, 2010).

Valdymas. Pažymėtina, jog siekiant užtikrinti efektyvesnę teismų valdymą, teismų pirmininkams buvo nustatytas reikalavimas turėti teisėjo statusą taip pat tikrinami kandidatų, pretenduojančių į šias pareigas, turimi valdymo įgūdžiai. Teismų sujungimas padėjo pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą, kadangi didesnis darbuotojų skaičius užtikrino nepertraukiamą teismų veiklą, darbuotojų teisėto nebuvimo darbe metu. Prieš įgyvendinant reformą buvo manoma, kad teisėjų darbo krūvio dalis skirta administravimo ir valdymo funkcijoms užtikrinti yra neproporcinga lyginant su laiku skirtu teisėjo pareigoms atlikti. Teisėjų darbo krūvio dalis administravimo ir valdymo funkcijoms atlikti sudarė nuo 17 iki 24 proc. viso darbo krūvio. Šiuo atveju teisėjai turėjo atlikti ne tik teises, bet ir su teismo administravimu susijusias funkcijas. Įgyvendinus teismų sistemos reformą buvo sudarytos sąlygos teisėjams, kurie yra suinteresuoti administravimo ir valdymo funkcijomis siekti teismo pirmininko pareigų, o kitiems teisėjams sudaroma galimybė specializuotis tam tikros kategorijos bylose. Iš esmės reforma sukūrė aiškesnę teisėjo funkcijų atskyrimą (Della Chiesa, 2012).

Personalas. Svarbu pažymėti, jog prieš reformos įgyvendinimą, šioje šalyje ženkliai skyrėsi ne tik teismų veiklos teritorijų dydžiai, bet ir darbuotojų skaičius. Iš 82 apylinkių teismų, net 48 teismuose dirbo tik po vieną teisėją, kai tuo tarpu Danijos sostinės, t. y. Kopenhagos apylinkės teisme dirbo 42 teisėjai. Kai kuriuose teismuose dirbo tik po 10 darbuotojų, todėl kildavo problemų dėl darbo krūvio užtikrinimo darbuotojų ligų ar kito teisėto nebuvimo darbe atvejais. Teisingumas Danijoje buvo laikomas per lėtu ir nepakankamai efektyviu (ENCJ, 2012). Įgyvendinus pokyčius, buvo stengiamasi užtikrinti, jog apylinkių teismuose dirbtų ne mažiau kaip 5 teisėjai, 1 pirmininkas ir apie 50 kitų teismų darbuotojų. Tokiu būdu buvo siekiama optimizuoti teismų veiklos procesus. Teigiamai vertintina, jog perkeliant darbuotojus į reorganizuotus teismus, buvo sudaromi darbuotojų pageidautinų pareigybių sąrašai. Net 94 procentams darbuotojų buvo pasiūlytos pareigos, atitinkančios darbuotojų sąrašo nurodytą pirmą pageidaujamą pareigybę. Tačiau svarbu pažymėti, jog teismų sistemos reforma nebuvo palaikoma. Danijos teisėjai nepritarė šalyje vykdomai teismų reformai, jie išvelgė tik ekonominę reformos naudą. Teisėjai manė, jog teismų sujungimas apsunkins asmenų teises kreiptis į teismą, kadangi ne visi asmenys turėtų galimybes atvykti į teismą dėl atstumo. Prasidėjus reformos įgyvendinimui Danija susidūrė su rimtomis prisitaikymo problemomis dėl darbuotojų trūkumo. Dėl tikslų ir turimų išteklių neatitikimo, reformos įgyvendinimas prasidėjo nesėkmingai. Tačiau galima išvelgti ir teigiamų rezultatų, susijusių su darbuotojų bendradarbiavimu, kadangi sujungtuose teismuose dirba daugiau darbuotojų (Della Chiesa, 2012).

Komunikacija. Svarbu pažymėti, jog Danijos teismų sistemos reforma nebuvo palaikoma Vyriausybės. Tačiau Danijos Teismų administracija nuolat skelbė pranešimus, straipsnius ir rengė raštus, kuriuose akcentavo, jog norint pasiekti teismų sistemos tikslus, būtina atlikti keletą reikšmingų esamos teismų struktūros pakeitimų. Daugybė prieš reformą išplatintų pranešimų padėjo išsamiai pristatyti reformą. Šie pranešimai paskatino Danijos Vyriausybę atnaujinti teismų sistemos reformos procesą. Taip pat buvo užtikrinta tinkama vidinė komunikacija, teisėjai ir kiti teismų darbuotojai buvo nuolat informuojami apie reformos eigą. Nuolatinė komunikacija taip pat padėjo išspręsti su reformos įgyvendinimu susijusias problemas. Pavyzdžiui, reformos įgyvendinimo pradžioje dėl darbuotojų trūkumo užsitęsė bylų nagrinėjimas, todėl reikėjo imtis skubių priemonių, padėsiančių sustabdyti augantį nagrinėjamų bylų skaičių. Danijos Teismų administracija platino pranešimus spaudoje, kuriuose ragino valdžią skirti papildomų lėšų, nurodydama, jog priešingu atveju reforma patirs nesėkmę. Atsižvelgiant į raginimus spaudoje, Danijos Parlamentas nusprendė skirti papildomų lėšų, kad būtų sumažintas nagrinėjamų bylų skaičius (Della Chiesa, 2012).

Reformos įteisinimas. Reformos įteisinimas Danijoje užtruko net šešerius metus. 2001 metų pradžioje Struktūrinis komitetas paskelbė parengiamuosius reformos dokumentus, kuriuose buvo aptariamos esamos teisinės sistemos problemos. Dėl šių parengiamųjų dokumentų buvo pradėtos parlamentinės diskusijos, skirtos aptarti teisingumo reformos perspektyvą. Iš pradžių teismų sistemos reformą palaikė plati politinių partijų koalicija. Tačiau metų pabaigoje, kai jau buvo ruošiamasi svarstyti reformos projektą, artėjantys Parlamento rinkimai ir viešos diskusijos dėl „teisingumo artumo“ paskatino politines partijas persigalvoti ir nepalaikyti reformos tikslų. Reformos projektas buvo atidėtas net ketveriems metams. Pasyvus politinių partijų ir visuomenės domėjimasis teismų sistemos reforma parodo, jog teismų reformos idėja kilo iš pačios teismų sistemos. Tačiau pastebėta, kad net ir teismų sistemos viduje dalis darbuotojų priešinosi reformai. Labiausiai reformos nepalaikė mažuose Danijos miestuose dirbantys teisėjai ir vietos valdžios atstovai. Tolimesnį teismų sistemos reformos projekto svarstymą paskatino reformą palaikančios koalicijos aktyvūs veiksmai, kurie padėjo įtikinti valdžią atnaujinti teisėkūros procesą. Šią koaliciją sudarė Teisingumo ministerijos, Finansų ministerijos, Teismų administracijos atstovai ir Aukščiausiojo teismo teisėjai, kurie buvo asmeniškai suinteresuoti šia reforma (Della Chiesa, 2012). 2006 metų birželio mėnesį Danijos Parlamentas priėmė įstatymą dėl teismų sistemos reformos, kurios įgyvendinimas prasidėjo nuo 2007 metų sausio mėnesio (Stockholm Institute for Scandinavian Law, 2010).

Danijoje įgyvendinta teismų sistemos reforma parodė, jog labai svarbu užtikrinti laipsnišką vidinių teismų procesų perkėlimą. Vidinės teismų aplinkos dėmesys, pirmiausia, buvo skirtas naujų procedūrų ir taisyklių nustatymui, dokumentų bei reikalingos įrangos perkėlimui į naujas vietas. Sekančiame etape, dėmesys buvo skiriamas personalo perkėlimui ir jų adaptacijai naujoje darbo aplinkoje. Pažymėtina, jog personalas turėtų būti perkeliamas tik tuomet, kai yra nustatomos naujos procedūros ir perkeliama reikalinga įranga. Šiuo atveju, laipsniškas administracinių ir finansinių funkcijų sujungimas palengvino visą pokyčių procesą. Dar vienas, reikšmingas vidinės aplinkos elementas, padėjęs užtikrinti sėkmingą teismų sistemos pokyčių įgyvendinimą Danijoje, buvo efektyvi vidinė komunikacija.

Nors Danijoje įgyvendinta teismų sistemos reforma laikoma sėkminga, teigiami rezultatai buvo pasiekti ne iš karto. Prireikė tam tikro pereinamojo laikotarpio, kad būtų pasiekti reformos tikslai. Pirmaisiais reformos įgyvendinimo mėnesiais kilo sunkumų perkeliant, ne tik darbuotojus, bet ir didelius teismų duomenų kiekius. Tačiau jau po pusės metų, Danijos apylinkių teismų rodikliai ėmė gerėti. Dėl įvykdytos teismų reformos, Danijos teismų veikla per kelerius metus tapo ženkliai efektyvesnė (Danmarks Domstole, 2020).

Atsižvelgiant į tai, jog teismų sistemos reforma Danijoje įgyvendinta jau gana seniai, šios reformos patirtis svarbi Lietuvai, ne tik pritaikant gerosios praktikos pavyzdžius, bet ir nustatant pagrindines nesėkmes ir jas sukėlusias priežastis. Danijos teismų sistemos struktūros reformos patirtis rodo, jog būtina užtikrinti laipsnišką vidinių procesų perkėlimą, užtikrinant, jog darbuotojų perkėlimas į naujas darbo vietas apimtų vėliausią išteklių perkėlimo etapą. Teismų sujungimas ne tik suvienodino teismų darbo krūvį, bet ir prisidėjo prie efektyvesnės teismų veiklos. Nuolatinė vidinė komunikacija, pageidautinų pareigybų užtikrinimas ir laipsniškas vidinių procesų perkėlimas parodo, jog didelis dėmesys pokyčių metu buvo skiriamas darbuotojų gerovei užtikrinti, jų poreikiams patenkinti. Tai leidžia daryti prielaidą, jog pokyčių metu Danijos teismuose buvo stengiamasi palaikyti teigiamą mikroklimatą.

2.2.2. Nyderlandų teismų sistemos reformos patirtis

Nyderlandų teismai laikomi vienu iš geriausių pokyčių valdymo organizacijoje pavyzdžių (Nacionalinė teismų administracija [NTA], 2018). Siekiant išspręsti teismų bendradarbiavimo ir darbo krūvio problemas, Nyderlanduose 2013 metais įsigaliojo naujas teismų žemėlapis. Keliuose Nyderlandų miestuose, kuriuose gyveno daugiau 100 tūkstančių gyventojų, nebuvo įsteigti teismai, tuo tarpu, miestuose, kuriuose vyravo demografinis deficitas, vis dar, veikė teismai. Šie geografiniai skirtumai, nebūtų sudarę problemų, jeigu jie nebūtų atspindėję darbo krūvio skirtumų bei nevienodo materialinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymo. Visa tai lėmė ilgesnį teismo proceso laiką ir darė įtaką teismų sprendimų kokybei. Nyderlanduose vienas iš pagrindinių reformos tikslų buvo siejamas su žmogiškųjų išteklių perskirstymu, siekiant išvengti nelygybės tarp teismų. Teismų žemėlapio reforma pareikalavo drastiškų pokyčių organizacijoje ir darbo metoduose. Nyderlandų Teismų taryba ir atskirų teismų vadovybės turėjo racionaliai išspręsti teismų stambinimo klausimą, kadangi buvo įžvelgta biurokratijos plėtimosi grėsmė ir neskaidraus bylų skirstymo problema. Svarbios aplinkybės renkantis teismų vietas, buvo poreikis išlaikyti teismus vienuolikoje didžiausių Nyderlandų miestų ir nustatyti mažiausią galimą atstumą tarp teismų, t. y. atstumas negalėjo būti mažesnis nei 15 kilometrų (Netherlands Council for the Judiciary, 2014).

Struktūra. Nyderlandų Teismų taryba, siekdama teismų struktūros reformos, 2010 metais kartu su teismų pirmininkais sudarė pagrindinę teismų žemėlapis reformos strategijos rengimo darbo grupę. Pagrindinis darbo grupės dėmesys buvo skiriamas programos kūrimui, sujungiant teismų administracijas ir formuojant vietos viziją. Iš viso buvo pradėti trys projektai: valdymo modelio reformos, bylų kategorijų ir teisinės padėties. 2011 metais buvo pradėtas naujas reformos rengimo etapas. Tarpinis vertinimas parodė, jog norint pasiekti numatytus tikslus, būtina sustiprinti reformos programą. Dėl to į reformos programos rengimo darbo grupę buvo įtraukti papildomi darbuotojai. Nuo pat programos rengimo pradžios, darbo grupės nariai glaudžiai bendradarbiavo su Teismų tarybos vyresniuoju patarėju politikos klausimais bei Saugumo ir teisingumo ministerijos pareigūnais, kad galėtų suteikti reikiamą informaciją. Dėl naujojo teismų žemėlapio, apeliacinių teismų skaičius sumažėjo nuo 5 iki 4 teismų, apygardų teismų skaičius sumažėjo nuo 19 iki 11 teismų, o vietoj 53 apylinkių teismų liko 32 apylinkių teismai (Netherlands Council for the Judiciary, 2014).

Valdymas. Pažymėtina, jog prieš reformą, teismų vadovybės sudarė 5 nariai, todėl buvo manoma, jog sumažinus vadovų skaičių, sprendimų priėmimo procesas taps efektyvesnis. Keičiant teismų žemėlapi, nuspręsta kiekvieno teismo vadovybę sumažinti iki 3 narių, kuriuos sudarytų du teisėjai ir vienas narys iš kitos, t. y. neteisminės srities. Dėl šios priežasties teismų vadovų skaičius buvo sumažintas nuo 130 iki 49 vadovų. Tai reiškė, jog apie du trečdalius vadovų, kuriems buvo pavesta įgyvendinti reformą, prarado savo pozicijas (Netherlands Council for the Judiciary, 2014). Be to, svarbu pažymėti, jog nuo teismų žemėlapio reformos įgyvendinimo, į kiekvieno teismo vadovybę buvo įtraukiami nariai, turintys kokybės valdymo patirties, kurie yra atsakingi už kokybės užtikrinimą darbuotojų ir teismo lygiu. Kokybės vadovų veikla turėtų būti suprantama kaip sąlygų, kurioms esant teisėjai ir teismo darbuotojai galėtų pasiekti aukščiausius darbo rezultatus, sukūrimas, o ne kaip veikla „iš viršaus į apačią“ (Dijkstra, Langbroek, Bozorg Zadeh ir Turk, 2017).

Personalas. Teismų sistemos reforma negali būti įgyvendinama be atskirų teismų vadovybių ir teisėjų bei teismų darbuotojų palaikymo. Labai svarbu, kad pokyčių poreikis būtų jaučiamas visuose lygmenyse, o pokyčius inicijuotų net tik Teismų taryba, bet ir žmonės, dirbantys teismuose. Teismų sistemos reforma nebuvo palaikoma, kadangi ji asmeniškai paveikė daugelį darbuotojų. Žmonės

netikėjo šių pokyčių nauda ir išvelgė tik neigiamas pasekmes. Kai kurie darbuotojai buvo priversti persikelti į kitas gyvenamąsias vietas arba važinėti į darbo vietą, taip pat, dalis darbuotojų neteko darbo. Įtampa įgyvendinant reformą tampo neišvengiama, kadangi Teismų tarybos, teisėjų bei teismų darbuotojų požiūriai į pokyčius skyrėsi. Todėl reformos strategijos rengimo darbo grupė bandė įkvėpti darbuotojus pokyčiams, organizuodama susitikimus, kuriuose darbuotojams buvo suteikiama naujausia informacija ir jie galėjo išsakyti savo nuomonę, pasidalinti išvalgomis su kolegomis. Pažymėtina, jog didžiausią pažangą padarė vadovai, kurie nuo pat pradžių įtraukė darbuotojus į pokyčių procesą. Šis tarp darbuotojų ir vadovų sukurtas pasitikėjimas sudarė pagrindą greitam ir profesionaliam darbui (Netherlands Council for the Judiciary, 2014).

Reformos įteisinimas. Siekiant sumažinti teismų vadovų ir darbuotojų netikrumo jausmą dėl inicijuojamos reformos, buvo labai svarbu pagreitinti reformos įteisinimo procesą. Nyderlandų Saugumo ir teisingumo ministras bei Teismų taryba suprato, jog netikrumo dėl teismų sistemos ateities laikotarpis turi būti kuo trumpesnis. Todėl nustatė, jog įstatymas dėl teismų reformos įsigalios nuo 2012 m. sausio 1 d. Daugeliui ši įstatymo įsigaliojimo data atrodė neįmanoma, tačiau jų pastangos pasiteisino, Senatas patvirtino įstatymo projektą 2012 m. liepos mėnesį. Kitas aspektas, turėjęs didelę įtaką pasirengimui reformai buvo tas, kad teismams tuo metu nebuvo leista imtis jokių negrįžtamų veiksmų. Tai reiškia, jog teismų kokybės, kultūros ar veiklos planai vis dar galėjo būti rengiami, tačiau jie negalėjo būti įgyvendinti. Teigiamai vertinama, jog teisėkūros procedūra užtruko tik dvejus su puse metų (Netherlands Council for the Judiciary, 2014).

Komunikacija. Reformos inicijavimo metu buvo siekiama užtikrinti tinkamą ir savalaikę komunikaciją tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu. Prireikė nemažai laiko, kad nacionalinio lygmens ir teismų lygmens komunikacijos patarėjai pasiektų tinkamą komunikacijos lygį, reikalingą ruošiantis reformai. Paaikškęs, kad reikia intensyviai komunikaciją apie reformą, buvo sudaryta komunikacijos grupė, kurią sudarė Teismų tarybos komunikacijos patarėjai, teismų atstovai ir reformos programos nariai. Naujai sudaryta grupė ėmėsi ryžtingų veiksmų, kad komunikacija būtų efektyvi (Netherlands Council for the Judiciary, 2014).

Kokybės ir inovacijų programa. Svarbu pažymėti, jog įgyvendinus organizacinius teismų žemėlapio pokyčius, iš karto buvo imamasi naujų veiksmų. Siekiant suvienodinti ir supaprastinti procedūras ir įdiegti skaitmeninę prieigą, Teismų taryba, glaudžiai bendradarbiaudama su Saugumo ir teisingumo ministerija, inicijavo Kokybės ir inovacijų programą. Šie pokyčiai taip pat turėjo poveikį teismų sistemoje dirbantiems žmonėms – tiek teisėjams, tiek kitiems darbuotojams. Todėl programoje buvo numatyta pakeisti organizacijos kultūrą, siekiant paremti pokyčius ir atsargiai valdyti šių pokyčių pasekmes. Teismų vadovai buvo mokomi paruošti darbuotojus, siekiant patobulinti jų skaitmeninius įgūdžius ir pradėti dirbti su procedūromis naujoje skaitmeninėje aplinkoje, taip pat valdyti emocinį šių pokyčių poveikį (Netherlands Council for the Judiciary, 2014).

Taigi, Nyderlandų patirtis, įgyvendinant teismų sistemos pokyčius, galėtų būti sėkmingas pavyzdys Lietuvos teismų sistemai. Nors pokyčių procesas daugiausiai vertinamas per objektyvius rodiklius, Nyderlandų patirtis rodo, jog visos pastangos pokyčių metu turėtų būti sutelktos į žmogiškųjų išteklių valdymą. Labai svarbu atsižvelgti į prielaidas, kurios paskatino sėkmingą teismų sistemos reformos įgyvendinimą. Pirmiausia, būtina sudaryti reformos rengimo grupę ir užtikrinti glaudų tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Antra, svarbu gauti darbuotojų palaikymą, įkvėpti juos pokyčiams ir įtraukti į pokyčių procesą. Trečia, reikalinga užtikrinti kaip įmanoma greitesnę reformos įteisinimą, kad būtų

sumažintas nesaugumo jausmas. Ketvirta, būtina užtikrinti tinkamą komunikaciją pokyčių metu. Šiuo atveju galima teigti, jog tinkamas pokyčių valdymas gali užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.

Apibendrinant pasirinktų ES šalių patirtį, galima išskirti aspektus, kurie yra svarbūs ir galėtų būti naudingi sėkmingam teismų sistemos reformos įgyvendinimui. Vis dėlto, reikia išskirti ir neigiamus aspektus, kurių vertėtų išvengti planuojant reformas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Gerosios praktikos analizės aspektai (sudaryta autorės)

Teigiami reformų aspektai	Neigiami reformų aspektai
<ul style="list-style-type: none"> • Glaudaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo užtikrinimas; • Sąlygų teisėjų specializacijai sudarymas; • Darbuotojų įkvėpimas pokyčiams; • Darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą; • Efektyvios komunikacijos užtikrinimas; • Laipsniško vidinių procesų perkėlimo užtikrinimas; • Tolygaus darbuotojų skaičiaus teismuose užtikrinimas; • Vadovų valdymo įgūdžių tikrinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų priešinimasis pokyčiams; • Nesuvokiama pokyčių nauda; • Valdžios ir visuomenės nepalaikymas; • Ilgas reformos įteisinimo procesas; • Reformos tikslų ir turimų išteklių neatitikimas.

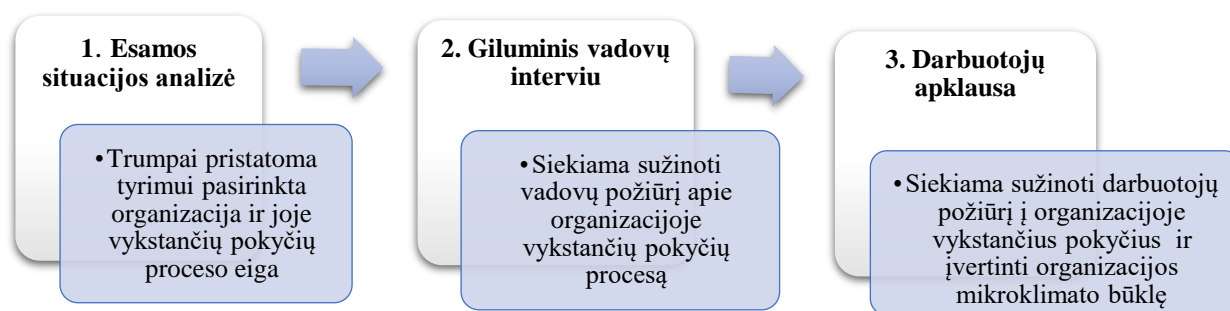
Apibendrinant antrąją skyrių galima teigti, jog teisinės sistemos reformos yra nuolat stebimos ir lyginamos su kitomis ES valstybėmis narėmis. Teisinės sistemos reformų stebėseną ES lygmeniu atliekama tam, kad būtų galima nustatyti reformos trūkumus ir pateikti rekomendacijas, kurios padėtų užtikrinti teisinės valstybės principus. Stebėsenos priemonėmis siekiama padėti valstybėms narėms užtikrinti teisinės sistemos veiksmingumą, o ne taikyti sankcijas nustatytų trūkumu atveju. ES valstybėms narėms yra sudaromos sąlygos pasinaudoti finansinės ir (arba) techninės paramos galimybėmis, įgyvendinant teisinės sistemos reformas. Gerosios praktikos analizė padėjo nustatyti svarbiausius teismų sistemos reformų aspektus, padedančius užtikrinti sėkmingą reformos įgyvendinimą. Pastebėta, jog pokyčių proceso metu labiausiai atsižvelgiama į objektyvius rodiklius, t. y. darbuotojų skaičiaus mažinimą, naujos struktūros formavimą. Nors nėra tiesiogiai kalbama apie pokyčių įtaką mikroklimatui, analizuotų šalių patirtis rodo, jog labai svarbu sutelkti dėmesį į žmogiškuosius išteklius, ypač svarbu, kad darbuotojai suvoktų pokyčių naudą ir juos palaikytų.

3. X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui empirinis tyrimas

Siekiant ištirti X apylinkės teismo darbuotojų požiūrį į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui, šiame skyriuje pateikiama konkrečios viešojo sektoriaus organizacijos atvejo analizė. Kaip jau buvo minėta ankstesnėse šio baigiamojo darbo dalyse, tyrimui pasirinkta teismų sistemos organizacija. Užtikrinant organizacijos konfidencialumą, darbe neatskleidžiamas pilnas organizacijos pavadinimas, apsiribojama X apylinkės teismo X rūmų pavadinimu. Pirmiausia, pateikiama empirinio tyrimo metodologija ir nurodomi pagrindiniai tyrimo etapai. Tolesnėse šio skyriaus dalyse trumpai pristatoma analizei pasirinkta organizacija, apžvelgiama organizacijos pokyčių proceso eiga ir pateikiami atlikto tyrimo rezultatai.

3.1. Empirinio tyrimo metodologija

X apylinkės teismo X rūmų darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui tyrimo planavimas susideda iš keleto etapų (žr. 8 pav.). Žemiau kiekvienas tyrimo planavimo etapas aptariamas detaliau.



8 pav. Tyrimo planavimo etapai (sudaryta autorės)

Tyrimo tikslas – išanalizuoti pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui.

Šiam tikslui pasiekti, suformuluoti **tyrimo uždaviniai**:

1. Apžvelgti X apylinkės teismo pokyčių procesą ir jo valdymą.
2. Ištirti darbuotojų ir vadovų požiūrį į organizacijos pokyčių valdymą pasirinktoje organizacijoje.
3. Identifikuoti organizacijos pokyčių valdymo veiksnius, darančius įtaką organizacijos mikroklimatui.
4. Palyginti darbuotojų ir vadovų požiūrius į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui.

Tyrimo metodai. Siekiant ištirti organizacijos pokyčių valdymo poveikį mikroklimatui, nuspręsta atlikti **kokybinį tyrimą**. Kardelio (2016) teigimu, kokybinis tyrimas remiasi atskirų atveju studijomis. Todėl šiame darbe siekiant ištirti organizacijos pokyčių valdymo poveikį organizacijos mikroklimatui, yra atliekama konkrečiau atvejo t. y. X apylinkės teismo X rūmų analizė. Stake (2005) teigimu, atvejo studijos analizei taikomi kuo įvairesni socialinių tyrimų metodai, svarbiausia, kad jie padėtų pasiekti tyrimo tikslus. Tyrimui atlikti pasitelkta situacijos analizė, susideda iš tokių tyrimo metodų, kaip dokumentų turinio analizė, anketinė apklausa ir struktūruotas giluminis interviu.

Dokumentų turinio analizė pasitelkiama nagrinėjant dokumentus, kuriais remiantis yra vykdomi X apylinkės teismo X rūmų pokyčiai. Kadangi pokyčiai organizacijoje dar nėra įgyvendinti, t. y. šiuo metu vyksta pokyčių inicijavimo procesas, analizei naudojama Teisėjų tarybos 2019 m. kovo 29 d.

protoliniu nutarimu sudarytos Darbo grupės pateikta informacija. Pasitelkiant dokumentų turinio analizę, galima įvertinti, kokių pagrindų organizacijoje inicijuojami pokyčiai, kokios priežastys paskatino pokyčių inicijavimą ir kokie yra galimi pokyčių įgyvendinimo scenarijai. Kadangi tyrimu siekiama įvertinti kokybinius organizacijos pokyčių valdymo aspektus, o ne išgauti statistiškai svarbius kiekybinius rodiklius, atliekamas kompleksinis tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas. Kiekybinio tyrimo strategija, taikant **anketinės apklausos** metodą pasirinkta, siekiant ištirti organizacijos padalinio darbuotojų požiūrį į šiuo metu inicijuojamus pokyčius ir įvertinti jų poveikį organizaciniam mikroklimatui. Anketinės apklausos metodas pasirinktas tam, kad būtų galima užtikrinti darbuotojų anonimiškumą, taip paskatinant darbuotojus sąžiningai atsakyti į klausimus. Siekiant ištirti organizacijos vadovų požiūrį į pokyčių valdymo organizacijoje procesą ir gauti kuo išsamesnę informaciją, pasirinkta kokybinio tyrimo strategija taikant **struktūruotą giluminį interviu**.

Tyrimo instrumentas. Siekiant ištirti darbuotojų ir vadovų požiūrį analizuojamu klausimu, sudarytos dvi klausimyno formos. Darbuotojų anketos klausimynas pateikiamas 1 priede, o vadovų interviu klausimynas – 2 priede. Klausimynai skirti darbuotojams ir vadovams, sudaryti pagal tą pačią logiką, kad apdorojant gautus duomenis būtų galima nuosekliai palyginti skirtingus požiūrius. Dėl šios priežasties, toliau bendrai aptariamos, tiek darbuotojams, tiek vadovams skirtų klausimynų dalys. Abu klausimynus sudaro 4 dalys, kurias atspindi konkretūs klausimai (žr. 9 lentelę). Kiekviena klausimyno dalis apima tam tikrą klausimų grupę, kuriomis siekiama išsiaiškinti skirtingus faktus. Klausimynai sudaryti remiantis teorinėje dalyje išskirtomis koncepcijomis taip pat pasitelkti dažniausiai socialiniuose tyrimuose naudojami klausimynai. Darbuotojų anketą sudaro 17 uždaro tipo klausimų, į kuriuos respondentai atsakinėjo pagal nurodytas taisykles. Vadovai apklausti struktūruoto giluminio interviu metodu, tokiu būdu siekiant gauti kuo objektyvesnius rezultatus. Vadovams skirtą klausimyną iš viso sudaro 16 klausimų, iš kurių 3 klausimai – atvirojo tipo, siekiant sužinoti vadovų nuomonę, atsižvelgiant į jų turimą patirtį. Daugumą klausimų (13) sudaro uždari klausimai, kad būtų išvengta subjektyvumo.

9 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės)

Tyrimo etapai	Rodiklis	Interviu klausimo Nr.	Anketos klausimo Nr.
1. Organizacijos pokyčių valdymas	Pokyčių valdymo sampratos suvokimas Pokyčių valdymo reikalingumo įvertinimas	1; 2	1; 2
	Pokyčių reikšmė Ankstesnė pokyčių patirtis	-	3; 4
2. Pokyčių valdymui įtaką darantys veiksniai ir jų svarba	Pokyčių valdymo veiksnių vertinimas Pasiruošimas pokyčių inicijavimui Vadovų ir darbuotojų požiūris į pokyčių inicijavimą Darbuotojų parama pokyčiams	3-10	5-11
3. Pokyčių valdymo įtaka organizacijos mikroklimatui	Mikroklimato sampratos suvokimas Pokyčių poveikis Mikroklimato būklė	11-13	12-14
4. Demografiniai duomenys	Amžius Darbo stažas Lytis	14-16	15-17

Pirmos ir antros dalies klausimai parengti, remiantis mokslinės literatūros analize ir tyrimais, kuriuose buvo siekiama nustatyti organizacinių pokyčių valdymo veiksnius (Videikienė, Šimanskienė, 2013; Bhattacharyya, 2013; Kuipers ir kt., 2014; Van der Voet ir kt., 2016; Ahmad, Cheng, 2018; Erciyes, 2018; Hameed ir kt. 2019). Trečioje klausimyno dalyje, sudarant organizacijos mikroklimato būklės vertinimo teiginius buvo remiamasi dažniausiai tyrimuose naudojamais Merkio ir kt. (2005) bei Rekašiūtės-Balsienės (2005) klausimynais. Skirtingiems veiksniams nustatyti pasitelkiami konkretūs teiginiai, padedantys įvertinti mikroklimato būklę (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Teiginių pasiskirstymas pagal tiriamus mikroklimato veiksnius (sudaryta autorės)

Veiksniai	Teiginiai
Saugumas ir apibrėžtumas	1-3
Kūrybiškumas ir iniciatyvumas	4-6
Komunikacija	7-8
Struktūra ir atsakomybė	9-11
Atlygis ir skatinimas	12-13
Santykiai su vadovais	14-15
Darbuotojų tarpusavio santykiai	16-18

Pirmojoje anketinės apklausos ir struktūruoto giluminio interviu dalyje, siekiant nenukrypti nuo tyrimo temos, bandoma išsiaiškinti kaip apklausti organizacijos darbuotojai ir vadovai suvokia pokyčių valdymo sampratą, ar pokyčių valdymas laikomas svarbiu, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Šioje dalyje darbuotojų papildomai prašoma įvertinti pokyčių reikšmę ir pagalvoti apie anksčiau organizacijoje įvykusius pokyčius, siekiant nustatyti jų įtaką darbuotojų požiūriui į šiuo metu vykstančius pokyčius. **Antroji** klausimynų dalis skirta įvertinti teorinėje baigiamojo darbo dalyje išskirtų pokyčių valdymo veiksnių svarbą bendrame kontekste. Vadovų papildomai prašoma pasidalinti asmenine patirtimi, įvardinant veiksnius, lemiančius sėkmingą pokyčių valdymą. Šioje dalyje taip pat siekiama išsiaiškinti kaip buvo ruošiamasi pokyčių inicijavimui, nustatyti darbuotojų ir vadovų požiūrių panašumus ir (arba) skirtumus. **Trečioji** klausimyno grupė skirta nustatyti pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui. Pirmiausiai, siekiama sužinoti kaip respondentai suvokia mikroklimato sampratą. Respondentų prašoma įvertinti organizacijoje vykstančių pokyčių poveikį darbo rezultatams, mikroklimatui ir darbuotojų asmeniniam gyvenimui. Siekiant nustatyti organizacijos mikroklimato būklę, pateikiami skirtingus mikroklimato veiksnius atspindintys teiginiai, kuriuos respondentai vertino pagal 5 balų Likerto skalę (nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“), išreikšdami sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu iš teiginių laipsnį. **Ketvirtoje** dalyje papildomai įtraukti klausimai, kuriais siekiama identifikuoti respondentų demografinės charakteristikas (darbuotojų ir vadovų amžių, lytį, darbuotojų darbo stažą organizacijoje bei vadovų vadovaujamojo darbo stažą).

Tyrimo imtis ir respondentų demografinės charakteristikos. Kadangi tiriamas konkretus, t. y. X apylinkės teismo X rūmų atvejis, tyrimo dalyviai (darbuotojai ir vadovai) buvo atrinkti pagal netikimybinę tikslinę atranką. Kokybinio tyrimo reprezentatyvumą lemia ne tiek tyrimo dalyvių atrankos būdai, kiek pasirinktų atvejų informatyvumas tiriamuoju požiūriu. Taikant netikimybinę respondentų atranką, paklaida nereikalaujama, todėl imties dydį nustato tyrėjas (Rupšienė, 2007). Šiuo atveju, taikant **anketinės apklausos metodą**, apklausiami ne visos organizacijos, bet konkrečiame padalinyje dirbantys darbuotojai, kurie yra tiesiogiai veikiami pokyčių. Šiuo metu X

apylinkės teismo X rūmuose dirba 12 darbuotojų, todėl šie darbuotojai ir sudaro tyrimo populiaciją. Tyrimo metu 1 darbuotojas atsisakė dalyvauti apklausoje, todėl iš viso apklausta 11 darbuotojų. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines demografines charakteristikas pateikiamas 11 lentelėje. Vertinant darbuotojų pasiskirstymą pagal amžių matyti, jog didžiausią apklaustųjų dalį sudaro 30-39 m. (36,4 proc.) darbuotojai, mažiausią – 18-29 m. (9,1 proc.) amžiaus kategorijoje, kitos amžiaus grupės pasiskirstė po lygiai, atitinkamai – 18,2 proc. darbuotojų. Vertinant pasiskirstymą pagal darbo organizacijoje stažą pastebėta, jog beveik pusė apklaustųjų (45,4 proc.) X apylinkės teismo X rūmuose dirba daugiau nei 10 m., kiek mažiau nei trečdalis darbuotojų teisme dirba nuo 1 iki 5 m., mažiausią darbo stažą t. y. iki 1 m., turi vos 9,1 proc. darbuotojų. Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal lytį matyti (žr. 11 lentelę), jog dauguma (63,6 proc.) organizacijoje dirbančių darbuotojų yra moterys.

11 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius (sudaryta autorės)

Demografiniai duomenys		Pasiskirstymas procentais
Amžius	18-29 m.	9,1 %
	30-39 m.	36,4 %
	40-49 m.	18,2 %
	50-59 m.	18,2 %
	60 m. ir daugiau	18,2 %
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 m.	9,1 %
	Nuo 1 iki 5 m.	27,3 %
	Nuo 5 iki 10 m.	18,2 %
	Daugiau nei 10 m.	45,4 %
Lytis	Moteris	63,6 %
	Vyras	36,4 %

Taikant **interview metodą** apklausti aukščiausias pareigas užimantys vadovai, t. y. pirmininkas, pirmininko pavaduotojas ir teismo kancleris, todėl imtį sudaro 3 respondentai. Kiekvienam informantui, neatskleidžiant asmeninių duomenų, priskiriama koduotė su I simboliu (I1 – pirmas informantas; I2 – antras informantas; I3 – trečias informantas). Vertinant vadovų pasiskirstymą pagal socialines-demografines charakteristikas pažymėtina, jog visi apklausti vadovai yra vyrai, kurie pasiskirstė skirtingose amžiaus kategorijose (30-39 m., 40-49 m. 50-59 m.). Vieno iš apklaustų vadovų darbo stažas vadovaujamos pareigose yra nuo 1 iki 5 m., kitų dviejų vadovų stažas – nuo 5 iki 10 m.

Tyrimo organizavimas. Interview su vadovais buvo vykdomas balandžio 23 dieną. Interview su dviem vadovais vyko darbo vietos patalpose, iš anksto suderinus laiką. Vidutinė interview trukmė – 40 minučių. Vienas vadovas pageidavo klausimus gauti elektroniniu paštu, todėl jam buvo pateiktas elektroninis interview klausimynas. Darbuotojų apklausa vykdyta nuo balandžio 22 iki balandžio 28 dienos. Prieš atliekant pagrindinį apklausos tyrimą, buvo atlikta bandomoji apklausa, kontaktuojant su 5 pasirinktais organizacijos padalinio darbuotojais. Atlikus bandomąjį tyrimą buvo pakoreguoti du anketos klausimai, kurie darbuotojams pasirodė per sudėtingi. Darbuotojams apklausti pasirinkta internetinė apklausa (*apklausk.lt*), kurios nuoroda pateikta darbuotojų tarnybinių elektroninių paštų adresais. Anketas užpildė 11 iš 12 organizacijos darbuotojų. Pažymima, jog

respondentai noriai atsakinėjo į anketos klausimus, sulaukta teigiamų atsiliepimų dėl tyrimo temos aktualumo.

Tyrimo etika. Prieš atliekant tyrimą buvo susitarta su organizacijos vadovu dėl leidimo atlikti darbuotojų apklausą. Darbuotojams buvo nurodyta, jog dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas, jie gali nesutikti dalyvauti apklausoje arba pasitraukti iš apklausos bet kuriame jos etape. Tiek interviu su vadovais metu, tiek prieš atliekant darbuotojų apklausą, respondentams buvo pristatomas tyrimo tikslas, paaiškinta, jog gauti duomenys bus naudojami apibendrintai, įtraukiant juos į baigiamojo magistro projektą.

Duomenų analizės ir interpretavimo metodai. Kokybinei duomenų analizei dažniausiai priskiriami keli duomenų analizės metodai (Kardelis, 2016). Interviu metu gauti duomenys apdoroti turinio (angl. *content*) analizės metodu. Kokybinė turinio analizė apima atsakymų grupavimą į pagrindines kategorijas, kurios vėliau išskaidomos į svarbiausius elementus, taip interpretuojant turinio duomenis (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Respondentų teiginių įvertinimo duomenys apskaičiuojami pagal atsakymų pasiskirstymo dažnius ir vidurkius panaudojant *Microsoft Office Excel* programinį paketą. Siekiant išsiaiškinti, koks yra ryšys tarp darbuotojų pateiktų vertinimų ir jų socialinių demografinių charakteristikų bei nustatyti ar egzistuoja statistinis ryšys tarp kintamųjų, papildomai pasitelkiama SPSS (angl. Statistical Package for the Social Scienc) programa. Tyrimo metu panaudoti Chi – kvadrato ir Spirmeno (angl. Spearman’s) ranginės koreliacijos koeficientai. Koreliacija vertinama kaip statistiškai reikšminga, jeigu p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Ryšys tarp kintamųjų nustatomas pagal koreliacijos koeficiento reikšmę, kuo jis arčiau 1 arba – 1, tuo koreliacija yra stipresnė. Teigiamas koeficiento reikšmė reiškia teigiamą ryšį tarp kintamųjų, o neigiamas – parodo atvirkštinį ryšį (Leonavičienė, 2007). Taip pat siekiant palyginti vadovų ir darbuotojų požiūrius analizuojamu klausimu, pasirinktas lyginamasis metodas, kurio esmę sudaro gautų duomenų suskirstymas pagal kategorijas. Išskyrus pagrindines kategorijas, ieškomas jų tarpusavio ryšys (Kardelis, 2016).

Tyrimo rizikos. Tyrimo metu svarbu pasirūpinti, kad tiriamasis nepakliūtų į rizikingas situacijas ir nepatirtų, nei psichologinės, nei fizinės žalos. Dalyvavimo tyrime nauda tiriamajam turėtų būti didesnė už galimos žalos riziką (Rupšienė, 2007). Pagrindinė šio tyrimo rizika siejama su šalyje įvestu karantinu, kadangi respondentai gali nesutikti dalyvauti tyrime, siekdami išvengti koronaviruso (COVID-19) grėsmės. Siekiant išvengti minėtos rizikos, respondentams buvo pasiūlytos kitos galimos tyrimo metodų alternatyvos. Pavyzdžiui, darbuotojams vietoj giluminio interviu, buvo pasiūlyta anketinės apklausos alternatyva. Vienam iš vadovų, kuris nesutiko būti apklaustas interviu būdu, pasiūlyta interviu elektroniniu paštu alternatyva.

Apibendrinant tyrimo metodologiją galima teigti, jog pasirinkti tyrimo metodai leis geriausiai atskleisti X apylinkės teismo X rūmuose vykstančių pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui. Pagrindus tyrimo metodologiją, sekančiuose poskyriuose pristatomas tyrimui pasirinktos viešojo sektoriaus organizacijos pokyčių procesas ir pateikiami tyrimo analizės rezultatai.

3.2. X apylinkės teismo pokyčių proceso apžvalga

Prieš apžvelgiant pokyčių procesą, trumpai pristatoma analizei pasirinkta viešojo sektoriaus organizacija. Remiantis X apylinkės teismo nuostatais, patvirtintais X apylinkės teismo pirmininko 2017 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. V-101 „Dėl X apylinkės teismo nuostatų patvirtinimo“,

X apylinkės teismas (toliau – Teismas) yra Lietuvos Respublikos teisminės valdžios institucija, vykdanči teisingumą Lietuvos Respublikos vardu. Teismas yra viešasis juridinis asmuo, kuris turi ūkinį, finansinį, organizacinį bei teisinį savarankiškumą ir nepriklausomumą. Teismas susideda iš keturių teritorinių padalinių – teismo rūmų. Teismą sudaro teismo pirmininkas, jo pavaduotojas, teisėjai, teismo kancleris, valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Vertinant Teismo X rūmuose vykstančių pokyčių valdymo įtaką mikroklimatui, pirmiausiai, svarbu apžvelgti organizacijos pokyčių eigą. Pirmasis teismų sistemos pokyčių etapas apžvelgiamas bendrame teismų sistemos kontekste, kadangi pokyčiai palietė visą teismų sistemą. Pažymima, jog prieš pirmąjį teismų sistemos reformos etapą, visi Teismo rūmai buvo atskiri juridiniai asmenys. Antrasis pokyčių etapas siejamas su konkrečia Teismo X rūmų situacija, todėl koncentruojamasi ne į viso Teismo, bet į vieno iš struktūrinių padalinių (Teismo rūmų) pokyčių procesą. Pokyčių eigos apžvalga pagrįsta Teisėjų tarybos 2019 m. balandžio 3 d. protokoliniu nutarimu Nr. 38P-5-(7.1.1) sudarytos darbo grupės pateikta informacija.

Teismo X rūmų pokyčių pradžia susijusi su 2018 m. sausio 1 d. Lietuvos Respublikoje įgyvendinta teismų sistemos reforma. 2018 m. įgyvendintos teismų reformos reikalingumą lėmė kelios pagrindinės priežastys. Visų pirma, skyrėsi teismams tenkantis bylų skaičius, todėl buvo būtina suvienodinti teisėjų ir teismų darbuotojų darbo krūvį bei sąlygas. Antra, netolygus darbo krūvis teismuose lėmė ilgesnį bylų nagrinėjimą, todėl reikėjo padidinti bylų nagrinėjimo operatyvumą. Trečia, reikėjo plėsti teisėjų specializacijos galimybes. Ketvirta, buvo siekiama efektyviau ir racionaliau panaudoti materialinius bei žmogiškuosius teismų išteklius. Penkta, buvo būtina suderinti teismų bei kitų teisėsaugos institucijų veiklos teritorijas, siekiant užtikrinti sklandų tarpinstitucinį bendradarbiavimą (Novikovas, 2019). Toliau trumpai apžvelgiami pagrindiniai įvykusios teismų reformos aspektai, remiantis antrame šio baigiamojo darbo skyriuje išskirtais kriterijais, kurių pagrindu buvo pristatoma geroji ES šalių patirtis.

Struktūra. Remiantis Teismų reorganizavimo įgyvendinimo priemonių planu, patvirtintu Teisėjų tarybos 2016 m. spalio 12 d. posėdžio protokolu Nr. 38P-13-(7.1.1), parengtas pavyzdinių teismo struktūrų projektas, kuriam aptarti buvo surengtas Nacionalinės teismų administracijos atstovų ir reorganizavime dalyvaujančių teismų pirmininkų susitikimas. Nacionalinė teismų administracija teikė metodinę ir praktinę pagalbą vykdančioms pokyčius teismų struktūrose. Po teismų reorganizavimo Lietuvoje veikia 12 (vietoj 49) apylinkės teismų su teritoriniais padaliniais – teismo rūmais ir 2 (vietoj 5) apygardų administraciniai teismai. Be šių teismų, toliau savo veiklą vykdo Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas ir 5 apygardų teismai. Taip pat po reformos sujungtuose teismuose sutelkti ūkiniai, finansiniai bei žmogiškieji ištekliai.

Valdymas. Pažymėtina, jog prieš teismų sistemos reformos įgyvendinimą, teismų pirmininkams buvo suorganizuoti pokyčių valdymo bei lyderystės mokymai, kuriuose buvo aptariama teismo, kaip organizacijos, valdymo specifika (NTA, 2016). Įgyvendinus reformą, pasikeitė administravimo procesas teismo rūmuose. Prieš reformos įgyvendinimą teismams vadovavo teismų pirmininkai. Pagal naująjį reguliavimą visam apjungtam teismo organizaciniam darbui vadovauja vienas teismo pirmininkas bei jo pavaduotojai, kurių skaičius nustatomas atsižvelgiant į teisme dirbančių teisėjų skaičių. Į teismo pirmininko, pirmininko pavaduotojo ar skyriaus pirmininko pareigas tame pačiame teisme teisėjas gali būti skiriamas ne daugiau kaip dviem kadencijoms iš eilės. Taip pat buvo sukurta nauja teisėjų savivaldos grandis – teismo teisėjų susirinkimas. Ši teisėjų savivaldos forma suteikia

galimybę visiems teisėjams prisidėti prie darbo organizavimo, tokiu būdu teismų pirmininkai gali priimti racionalius, teisėjų poreikius atitinkančius ir su teismo administravimu susijusius, sprendimus (Novikovas, 2019).

Personalas. Pažymėtina, jog po teismų reformos įgyvendinimo buvo centralizuoti ir teismų administracijų žmogiškieji ištekliai. Teismų administracijose dirbantys asmenys, pavyzdžiui, finansininkai, informatikai, vertėjai, psichologai, administracijos sekretoriai, savo funkcijas vykdo užtikrindami visų Teismą sudarančių teismo rūmų funkcionavimą. Šiuo atveju buvo sumažintas tam tikrų pareigybių skaičius, tačiau atsirado galimybė finansuoti kitas pareigybes (NTA, 2019).

Komunikacija. Koordinuojant pokyčių valdymą, surengti susitikimai su reorganizavime dalyvaujančių teismų pirmininkais, teisėjais, teismų darbuotojais, Teisėjų tarybos ir Nacionalinės teismų administracijos atstovais, kurių metu buvo aptarta reformos eiga, planuojami pokyčiai bei būsimas teismų darbo organizavimas. Teismai ir visuomenė buvo nuolat informuojami apie reorganizavimo procesą interneto svetainėje *www.teismai.lt*. (NTA, 2019).

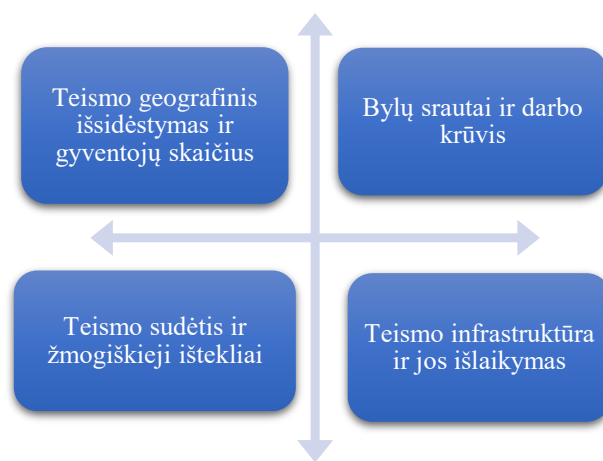
Reformos įteisinimas. 2016 m. birželio 23 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos teismų reorganizavimo įstatymą, kuriame numatyta, jog teismų sistemos reforma turi būti įgyvendinama nuo 2018 m. sausio 1 d. Siekdama sklandaus teismų reformos įgyvendinimo, Teisėjų taryba iš viso priėmė daugiau nei 30 teisės aktų. Pasirengimas teismų reformai iš viso truko 18 mėnesių (NTA, 2019).

Apžvelgus pirmąjį teismų reformos etapą bendrame teismų sistemos kontekste, galima teigti, jog iki teismų reformos veikę atskiri juridiniai asmenys buvo sujungti į vieną teismą, administravimo funkcijas perkeliant į centrinis rūmus. Tačiau fizinė teismų veikla nebuvo perkeliama. Nepaisant to, įgyvendinti pokyčiai tiesiogiai paveikė analizuojamo Teismo X rūmų veiklą. Toliau aptariamas antrasis pokyčių etapas, detalizuojant Teismo X rūmų atvejį.

Tolimesnių apylinkės teismų pokyčių prielaidos. Nacionalinės teismų administracijos 2018 m. IV ketvirtį atlikta teismų reformos stebėsenos analizė paskatino tolimesnį apylinkių teismų optimizavimą – teismų sustambinimą, t. y. kai kurių apylinkių teismų rūmų veiklos užbaigimą, darbo krūvio bei išteklių paskirstymą kitiems teismo rūmams. Nacionalinės teismų administracijos atliktos teismų reformos analizės pagrindu buvo išskirti ir Teismo X rūmai. Pažymėtina, jog Teismo pirmininkas, atlikęs Teismo X rūmų darbo krūvių analizę ir susipažinęs su Nacionalinės teismų administracijos atlikta teismų reformos stebėsenos analize, pritarė Teismo stambinimo proceso inicijavimui.

Teisėjų tarybos 2019 m. balandžio 3 d. posėdžio protokolu Nr. 38P-5-(7.1.1) buvo sudaryta Darbo grupė. Šios Darbo grupės nariu paskirtas ir analizuojamo Teismo pirmininkas. Darbo grupei pavesta įvertinti galimas teismų optimizavimo perspektyvas, remiantis nustatytais kriterijais (žr. 9 pav.). Siekiant nustatyti Teismo rūmų panaikinimo priežastis, toliau aptariami pagrindiniai Darbo grupės atliktos analizės aspektai, remiantis žemiau pateiktais kriterijais.

Teismo geografinis išsidėstymas ir gyventojų skaičius. Teismo X rūmai nuo kitų Teismo rūmų yra nutolę 51-56 kilometrų atstumu. Darbo grupė, nagrinėdama Teismo X rūmų veiklos teritorijos, t. y. savivaldybės gyventojų skaičiaus tendencijas, nustatė, jog kasmet pastebimas žymus gyventojų skaičiaus mažėjimas (-10, 8 proc.), lyginant su bendru šalies rodikliu (-4,4 proc.). Taigi, sprendžiant klausimą dėl galimo Teismo X rūmų uždarymo, tikslingiausia būtų šių rūmų veiklos teritoriją priskirti prie centrinių Teismo rūmų.



9 pav. Teismų optimizavimo kriterijai (sudaryta autorės)

Teismo sudėtis ir žmogiškieji ištekliai. Vertinant Teismo X rūmų darbuotojų skaičių bendrame Teismo kontekste, analizuojamų Teismo rūmų atveju, tiek teisėjų, tiek Teismo rūmų personalo skaičius yra mažiausias. Šiuo metu Teismo X rūmuose dirba 12 darbuotojų – 2 teisėjai, 5 valstybės tarnautojai ir 5 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Aptariant personalo perkėlimo (mažinimo) galimybes, pažymėtina, jog teisėjų bei valstybės tarnautojų etatai būtų perkelti į centrinius Teismo rūmus. Didžiausia tikimybė, jog būtų panaikintos tik ūkvedžio-vairuotojo ir valytojo pareigybės. Pažymėtina, jog Teismo pateiktais duomenimis, dalis apklaustų Teismo X rūmų darbuotojų nurodė, jog nėra apsisprendę, ar jie sutiktų pakeisti darbo vietą, jų apsisprendimą lems siūlomos darbo sąlygos ir darbo organizavimas.

Bylų srautai ir darbo krūvis. Šis kriterijus padeda objektyviai įvertinti teismo teikiamų paslaugų poreikį atitinkamoje teritorijoje ir teismo užimtumo lygį. Pastebėta, jog gautų bylų srautas 2016-2018 metais Teismo X rūmuose buvo mažiausias ne tik Teismo, bet ir visų apylinkės teismų kontekste. Teismo X rūmuose gaunamos ir išnagrinėjamos bylos teisiniu vertinimu nėra sudėtingos, o realus teismo užimtumas nėra didelis.

Teismo infrastruktūra ir jos išlaikymas. Šiuo kriterijumi vertinamos Teismo rūmų patalpų, darbo bei aptarnavimo sąlygos taip pat ilgalaikių investicijų poreikis. Darbo grupės atliktos analizės duomenys rodo, jog Teismo X rūmų pastato išlaikymas yra neefektyvus, beveik prilygsta kitų dviejų Teismo rūmų bendram metinių išlaidų dydžiui. Nors analizuojamų Teismo X rūmų pastato būklė nėra prasčiausia lyginant su visų Teismo rūmų pastatais, pažymima, jog per artimiausius metus turėtų būti atlikti būtinieji remonto darbai, dėl kurių Teismas patirtų nemažai išlaidų (apie 60 tūkst. eurų).

Analizuojant Darbo grupės atliktos analizės duomenis, taip pat pastebėta, jog Teismo X rūmų uždarymui nepitaria savivaldybės administracijos atstovai, kurių manymu įgyvendinti pokyčiai apsunkintų asmenų teises kreiptis į teismą. Prieštaravimai grindžiami tuo, jog asmenims, besikreipiantiems į teismą tektų vykti į kitą rajoną, dėl to išaugtų bylinėjimosi išlaidos. Darbo grupė, atsižvelgdama į suinteresuotųjų šalių prieštaravimus, analizavo galimybę įkurti teismui teikiamų dokumentų priėmimo skyrių ir organizuoti išvažiuojamuosius teismo posėdžius tam tikslui skirtose patalpose. Tačiau minėtų patalpų įsigijimo klausimai palikti spręsti Teismo pirmininkui, atsižvelgiant į savivaldybėje esančią situaciją.

Darbo grupės išvadoje nurodoma, jog Teismo X rūmų uždarymas ir jų veiklos perkėlimas į centrinius Teismo rūmus būtų racionalus bei efektyvus būdas, padėsiantis sutaupyti valstybės skiriamas lėšas.

2020 m. sausio 31 d. Teisėjų taryba pritarė Darbo grupės siūlymui inicijuoti Teismo X rūmų pokyčius. Pažymėtina, jog galutinį sprendimą dėl tolimesnio Teismo X rūmų optimizavimo turi priimti Seimas, jeigu šiems pokyčiams bus pritarta, Teismo X rūmų veikla į centrinius rūmus bus perkelta nuo 2021 m. sausio 1 d. (NTA, 2020).

Atlikus Darbo grupės pateiktos informacijos analizę, pastebėta, jog nėra tiksliai nuspręsta kaip pasikeistų Teismo X rūmų darbo organizavimas įgyvendinus struktūrinius pokyčius. Taip pat neišspręsti klausimai dėl personalo, kuris turėtų likti uždaromų Teismo X rūmų savivaldybės veiklos teritorijoje. Nors planuojama, kad asmenų teisės kreiptis į teismą nebus pažeistos, tačiau dar nėra numatytų patalpų, kuriose būtų aptarnaujami asmenys. Vis dar nėra žinoma kaip būtų pavadinamos patalpos, skirtos dokumentų priėmimui, kaip bus organizuojamas dokumentų priėmimo klausimas. Dėl šių priežasčių negalima apskaičiuoti ir išlaidų, susijusių su Teismo rūmų perkėlimu. Šiuo atveju matoma, jog valstybės lėšų sutaupymas nėra pagrįstas, todėl kyla abejonių dėl Teismo X rūmų veiklos perkėlimo racionalumo ir efektyvumo. Be to, pokyčių įgyvendinimas tiesiogiai paveiktų darbuotojus. Tačiau, pastebima, jog pokyčių inicijavimo metu koncentruojamasi į objektyvius rodiklius t. y. sąnaudų mažinimą, struktūros keitimą, darbo krūvių išlyginimą, o subjektyvūs rodikliai – darbuotojų savijauta, nuomonė nėra akcentuojami. Todėl būtina įvertinti, kaip į pokyčius reaguoja darbuotojai ir kaip šie pokyčiai veikia organizacijos mikroklimatą.

3.3. X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui tyrimo rezultatų analizė

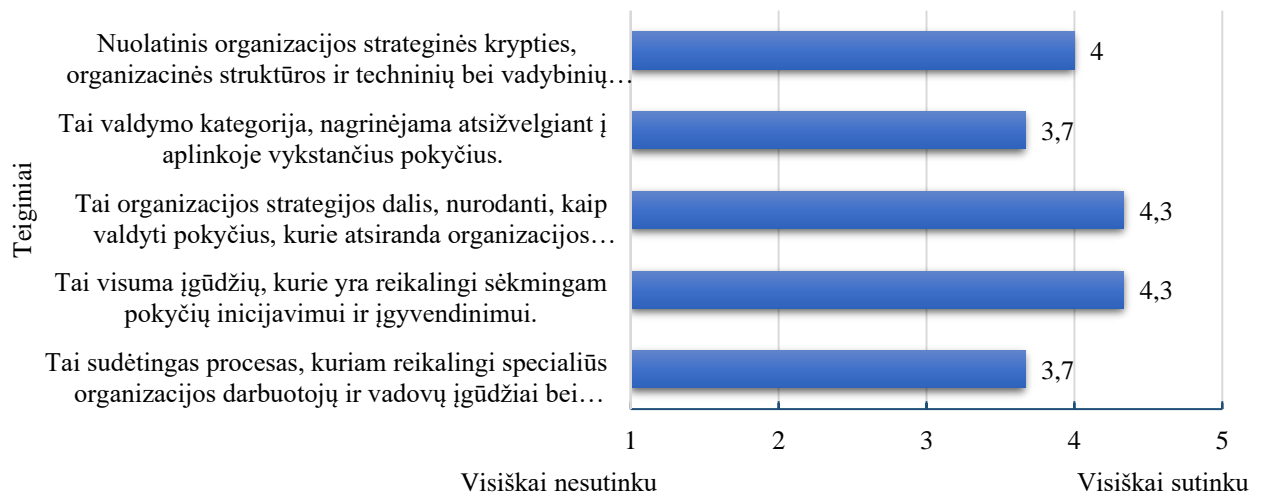
Šiame poskyryje aptariami atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Pirmiausiai pateikiami vadovų atsakymų rezultatai, atspindintys vadovų požiūrį į organizacijos pokyčių valdymą. Aptarus interviu su vadovais metu gautus rezultatus, analizuojami darbuotojų apklausos rezultatai, išryškinant darbuotojų požiūrį į organizacijoje vykstančių pokyčių valdymą ir jų įtaka organizacijos mikroklimatui. Siekiant nustatyti vadovų ir darbuotojų požiūrių į pokyčių valdymą skirtumus ir (arba) panašumus, atliekama lyginamoji gautų rezultatų analizė. Tyrimo rezultatai pateikiami pagal tyrimo instrumente išskirtas klausimų grupių dalis (organizacijos pokyčių valdymas; pokyčių valdymui įtaką darantys veiksniai ir jų svarba; pokyčių valdymo įtaka organizacijos mikroklimatui).

3.3.1. Vadovų interviu rezultatai

Vadovų interviu rezultatai analizuojami pagal tyrimo instrumento klausimų logiką. Pirmiausia, analizuojami tyrimo rezultatai, atspindintys vadovų suvokimą apie pokyčių valdymą. Toliau pateikiama vadovų požiūrio į pokyčių valdymo veiksnius ir jų įtakos organizacijos mikroklimatui rezultatų analizė.

Organizacijos pokyčių valdymo suvokimo analizė

Visų pirma, siekiant nenukrypti nuo tyrimo temos, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip X apylinkės teismo vadovai suvokia pokyčių valdymo sampratą, pateikiant jiems dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriamus apibrėžimus. Vadovai vertino pateiktus pokyčių valdymo sampratos apibrėžimus išreikšdami pritarimą arba nepritarimą kiekvienam teiginiui. Susisteminti vadovų atsakymai pateikiami pagal teiginių įverčių vidurkius (žr. 10 pav.).



10 pav. Pokyčių valdymo sampratos bendras vertinimas vadovų požiūriu, vidurkiai (sudaryta autorės)

Pastebėta, jog vadovai labiausiai pritaria teiginiams, jog pokyčių valdymas tai organizacijos strategijos dalis, nurodanti, kaip valdyti pokyčius. Lygiai taip pat vadovai mano, jog pokyčių valdymas yra susijęs su įgūdžiais, kurie yra būtini siekiant užtikrinti sėkmingą pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą (žr. 10 pav.). Tokie atsakymų rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog vadovai suvokia, kad pokyčių valdymas nėra savaime vykstantis procesas, kad tam būtini tam tikri vadovų įgūdžiai, padedantys užtikrinti pokyčių sėkmę. Svarbu pažymėti, jog vadovai pripažįsta pokyčių valdymo svarbą, nei vienas iš jų nenurodė, kad pokyčių valdymas yra nesvarbus.

Taigi, tyrimo rezultatai parodė, jog vadovai suvokia pokyčių valdymo reikalingumą. Tačiau toks vadovų suvokimas negarantuoja pokyčių įgyvendinimo sėkmės. Vadovai turi pripažinti, jog dažniausiai pokyčiai sulaukia didelio darbuotojų pasipriešinimo, todėl pokyčiai būna nesėkmingi. Dėl to, ypač svarbu žinoti svarbiausius pokyčių sėkmės veiksnius, padedančius užtikrinti tinkamą pokyčių valdymą.

Pokyčių valdymui įtaką darančių veiksnių ir jų svarbos analizė

Šiai temai buvo skirti 3-11 vadovų interviu klausimai (žr. 2 priedą). Pirmiausia, vadovų buvo prašoma įvardinti svarbiausius veiksnius, lemiančius sėkmingą pokyčių valdymą. Tokiu būdu siekiama įvertinti vadovų turimas žinias ir jų pasirengimą inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius. Susisteminti vadovų atsakymai pateikiami žemiau (žr. 12 lentelę). Pastebėta, jog visi apklausti vadovai įvardijo labai panašius pokyčių valdymo sėkmės veiksnius. Kaip rodo vadovų interviu metu gauti rezultatai (žr. 12 lentelę), vadovai labiausiai akcentavo tokius pokyčių valdymo sėkmės veiksnius, kaip – lyderystė, komunikacija ir darbuotojų įtraukimas. Toks vadovų požiūris parodo jų suvokimą apie jų pačių, kaip vadovų, vaidmens svarbą pokyčių procese.

Kaip ir buvo akcentuota teorinėje šio baigiamojo projekto dalyje, visi kiti pokyčių valdymo sėkmės veiksniai priklauso nuo vadovo lyderystės. Interviu metu du apklausti vadovai (I1; I2) nurodė, kad tiek vadovai, tiek ir darbuotojai turi vienodai suvokti pokyčių būtinumą ir vieningai siekti pagrindinių pokyčių tikslų. Tai reiškia, jog vadovai supranta, kad darbuotojai taip pat lemia pokyčių įgyvendinimo sėkmę, todėl juos būtina įtraukti į pokyčių procesą. Vienas iš vadovų (I3) pabrėžė, jog „(...) ypač svarbi vadovo lyderystė ir jo gebėjimas į pokyčių valdymą įtraukti darbuotojus“.

Darbuotojų, kaip pokyčių dalyvių vaidmenį taip pat išryškina ir kiti vadovų pateikti atsakymai, susiję su tinkama komunikacija, aiškia pokyčių strategija, atsakomybių paskirstymu bei pokyčių skatinimu.

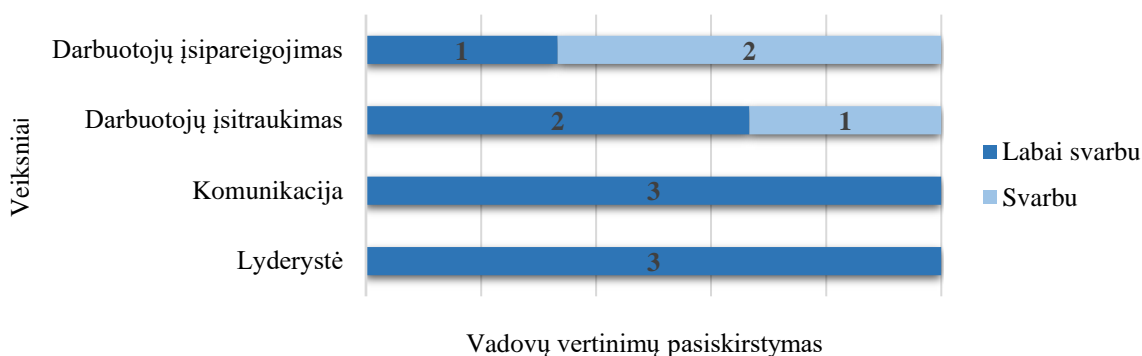
12 lentelė. Veiksniai, lemiantys sėkmingą pokyčių valdymą (sudaryta autorės)

Tema	Subtema	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai	Vieningas tikslų siekimas	„Svarbiausia, kad darbuotojai ir vadovai žinotų pokyčių tikslus ir vieningai jų siektų“; „(...) pavaldinių kryptingumas viena linkme“;
	Vadovo lyderystė	„(...) ypač svarbi vadovo lyderystė ir jo gebėjimas į pokyčių valdymą įtraukti darbuotojus“; „Tinkamas vadovavimas pokyčių procesui“; „Man, kaip vadovui atrodo, kad pokyčių metu svarbi vadovo turima patirtis ir gebėjimas greitai reaguoti į nuolatinius pasikeitimus bei skirtingas darbuotojų reakcijas“;
	Komunikacija	„Tinkama ir savalaikė komunikacija organizacijos viduje, kuri užtikrina sklandų organizacijos perėjimą iš vienos būsenos į kitą“; „(...) lygiai taip pat svarbi ir išorinė komunikacija, kad su pokyčiais būtų supažindinti visi, kam jie yra aktualūs“. „(...) aiškus informacijos valdymas“; „(...) nuolatinė komunikacija su darbuotojais ir kitomis suinteresuotomis šalimis“; „Svarbus bendradarbiavimas ir pastovaus kontakto palaikymas su darbuotojais“
	Aiški pokyčių strategija	„Aiški pokyčių strategija, jos dėka organizacijos nariai žino ko tikėtis ir kaip to siekti“; „(...) svarbu paaiškinti kaip vyks pokyčiai, kas laukia ateityje“;
	Atsakomybių paskirstymas	„Atsakomybės suteikimas pokyčių valdyme organizacijos nariams“; „Turima patirtis rodo, kad reikia tinkamai paskirstyti atsakomybes darbuotojams, taip jie greičiau prisitaiko prie naujovių“;
	Pokyčių skatinimas	„Svarbu paaiškinti darbuotojams, kad pokyčiai yra būtini ir kad jie bus jiems naudingi“; „(...) svarbu, kad darbuotojai norėtų priimti pokyčius, todėl reikia pristatyti teigiamas pokyčių puses“;
	Darbuotojų įtraukimas	„(...) gebėjimas į pokyčių valdymą įtraukti darbuotojus“; „(...) kad darbuotojai dalyvautų pokyčių procese“; „Svarbu išklausti darbuotojų nuomonę (...)“; „(...) užtikrinti darbuotojų aktyvumą, kad jie padėtų pasiekti numatytų tikslų“

Apibendrinant vadovų pateiktus atsakymus galima teigti, jog vadovų išreikšta nuomonė sutapo su mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamais pokyčių valdymo veiksniais. Todėl, šiuo atveju, daroma prielaida, kad vadovai turi pakankamai teorinių pokyčių valdymo srities žinių ir supranta, kaip užtikrinti pokyčių sėkmę.

Ketvirtuoju vadovų interviu klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip vadovai pagal svarbą vertina dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriamus pokyčių valdymo sėkmės veiksnius. Kiekvieną

veiksnių vadovai turėjo įvertinti atskirai (žr. 11 pav.). Veiksniai vertinami skalėje nuo visiškai nesvarbu iki labai svarbu.

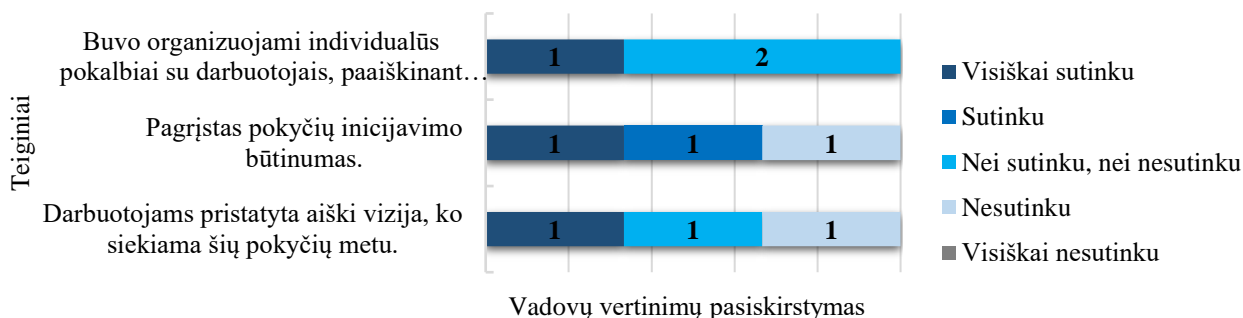


11 pav. Pokyčių valdymo sėkmės veiksnių vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

Susisteminius tyrimo dalyvavusių informantų atsakymus pastebėta, jog visi X apylinkės teismo vadovai, kaip svarbiausius pokyčių valdymo sėkmės veiksnius išskyrė – lyderystę ir komunikaciją. Visi apklausti vadovai šiuos veiksnius įvertino kaip labai svarbius. Antroje vietoje pagal svarbą išskiriamas darbuotojų įsitraukimo veiksnys. Kiek mažiau svarbus darbuotojų įsipareigojimo veiksnys. Tačiau svarbu pažymėti, jog nei vienas veiksnys nebuvo išskirtas kaip nesvarbus. Toks darbuotojų vertinimas sutapo su aukščiau vadovų įvardintais pokyčių valdymo sėkmės veiksniais, kuriuos informantai išskyrė remdamiesi turima patirtimi. Todėl galima teigti, jog pasak vadovų, svarbiausia pokyčių metu užtikrinti tinkamą vadovavimą ir komunikaciją, suteikiant darbuotojams visą reikalingą informaciją. Toks vertinimas vėlgi parodo, jog vadovai suvokia svarbiausius pokyčių valdymo aspektus. Tačiau svarbu įvertinti, kaip šie veiksniai įgyvendinami praktiniame lygmenyje.

Toliau detaliau aptariami kiekvieno pokyčių valdymo sėkmės veiksnių vertinimo rezultatai. Kiekvienam veiksniai įvertinti buvo sudaryti atskiri vadovų interviu klausimai.

Lyderystė. Šiam veiksniai įvertinti buvo pateikti teiginiai, atspindintys vadovų elgesį pokyčių inicijavimo metu. Apžvelgus tyrimo dalyvių atsakymus, pastebėta, jog visi tyrimo dalyvavę vadovai skirtingai vertina pateiktus teiginius (žr. 12 pav.). Pirmiausia, tik vienas iš apklaustų vadovų (I1) visiškai sutiko su teiginiu, jog darbuotojams buvo pristatyta aiški vizija, ko siekiama pokyčių metu. I2 vadovas laikėsi neutralios pozicijos, nei sutikdamas, nei nesutikdamas su šiuo teiginiu. I3 vadovas teigė, jog jis nesutinka, kad buvo pristatyta aiški vizija.

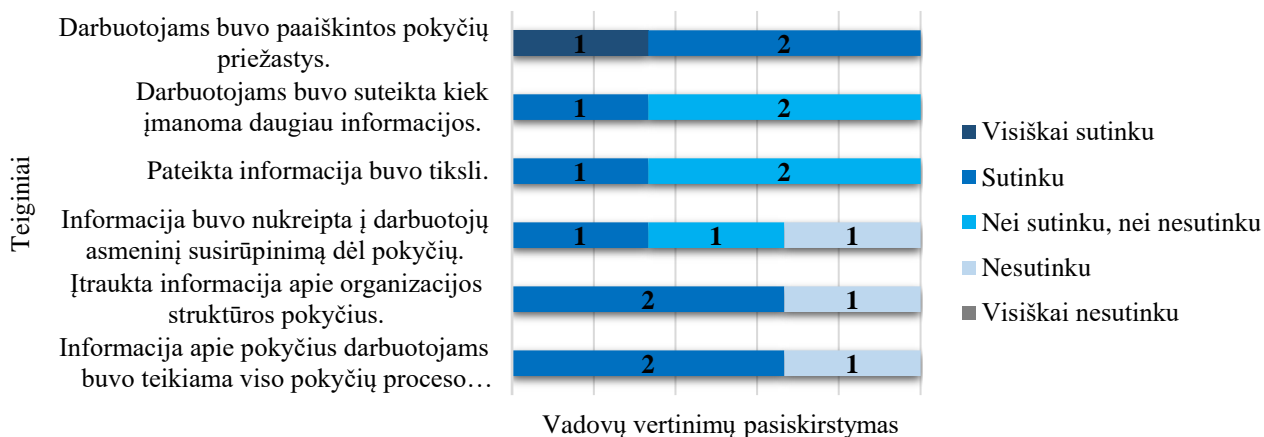


12 pav. Vadovo elgsenos pokyčių inicijavimo metu vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

Vadovų atsakymai panašiai pasiskirstė vertinant sekantį teiginį. I1 vadovas visiškai sutiko su teiginiu, jog pokyčių inicijavimo metu darbuotojams buvo pagrįstas pokyčių inicijavimo būtinumas. I2 vadovas iš dalies sutiko su nurodytu teiginiu, o vadovas I3 nepritarė šiam teiginiui papildomai nurodydamas, jog „Darbuotojams nebuvo aiškiai pagrįstas pokyčių būtinumas, jie nelabai supranta dėl ko vyksta šie pokyčiai (...)“. I1 vadovas visiškai sutiko su teiginiu, jog pokyčių inicijavimo metu buvo organizuojami individualūs pokalbiai su darbuotojais, paaiškinant padalinio darbo organizavimą įgyvendinus pokyčius, o kiti vadovai (I2; I3) išreiškė neutralią poziciją.

Toks teiginių vertinimų pasiskirstymas išryškino nepakankamą vadovų bendradarbiavimą. Interviu su vadovais metu paaiškėjo, jog darbuotojus su pokyčiais supažindino teismo pirmininkas, kuris yra Darbo grupės, sudarytos nacionaliniu lygiu, narys. Todėl, kiti vadovai nėra pakankamai supažindinti su pokyčių eiga, apie kurią neskelbiama viešai. Tai nulėmė ir skirtingą vadovų vertinimą. Šiuo atveju galima teigti, jog teismo pirmininko (I1) požiūriu, darbuotojams buvo pristatyta aiški pokyčių vizija, paaiškintas pokyčių reikalingumas ir skirtas individualus dėmesys kiekvienam darbuotojui. Tačiau neigiamai vertintina, jog į pokyčių procesą nepakankamai įtraukti vadovai, užimantys aukščiausias pareigas organizacijoje. Toks vertinimas parodo, jog teismo pirmininkas priėmė sprendimą inicijuoti pokyčius, neatsižvelgęs į kitų vadovų nuomonę.

Komunikacija. Šiam veiksmui įvertinti pateikiami teiginiai, atspindintys teikiamos informacijos apie pokyčius kokybę. Tyrimo rezultatai dar kartą išryškino skirtingus vadovų vertinimus (žr. 13 pav.). Pastebėta, jog vadovai (I1; I2) sutinka, kad informacija apie pokyčius darbuotojams buvo teikiama viso pokyčių proceso metu, paaiškinant pagrindinius struktūros pasikeitimus. Tačiau vadovas I3 išreiškė priešingą poziciją, nurodydamas, jog nesutinka su šiais teiginiais. Teismo pirmininkas (I1), kaip pagrindinis pokyčių iniciatorius, sutinka, jog pokyčių metu teikiama informacija buvo nukreipta į asmeninį darbuotojų susirūpinimą, I2 vadovas šį teiginį įvertino neutraliai, o I3 vadovo teigimu, informacija nebuvo nukreipta į asmeninį darbuotojų lygį.



13 pav. Teikiamos informacijos apie pokyčius kokybės vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

Vertindami pokyčių metu teikiamos informacijos tikslumą ir kiekį, I2 ir I3 vadovai laikėsi neutralios pozicijos, o I1 vadovas, sutiko, kad pokyčių metu buvo suteikta, kiek įmanoma daugiau informacijos ir ji buvo tiksli. Neutralus vadovų (I2; I3) vertinimas parodo, jog jie nebuvo pakankamai informuoti apie pokyčių procesą, todėl sunku įvertinti informacijos tikslumą. Pažymėtina, jog vadovai visiškai (I1) arba iš dalies (I2; I3) pritarė teiginiui, jog pokyčių inicijavimo metu darbuotojams buvo paaiškintos pokyčių priežastys. Taigi, teikiamos informacijos pokyčių metu vertinimas dar kartą patvirtino faktą, jog skirtingus vadovų požiūrius lemia nepakankamas vadovų bendradarbiavimas.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, vadovų nuomonė sutapo vieninteliu atveju, pritariant, jog darbuotojams buvo pristatytos pokyčių priežastys.

Darbuotojų išitraukimas. Šiam veiksmui įvertinti priskiriami 8 ir 9 atviro tipo vadovų interviu klausimai (žr. 2 priedą), kuriais buvo siekiama išsiaiškinti ar vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę pokyčių metu ir įtraukia juos į pokyčių procesą. Vadovų atsakymai parodė, jog darbuotojų nuomonė pokyčių inicijavimo metu neturėjo įtakos pokyčių procesui. Pasak vadovo I1 „darbuotojų nuomonė išklaudyta minimaliai, buvo klausiama ar jie sutiktų pakeisti darbo vietą“. Vadovo I3 teigimu „pokyčių inicijavimas visiškai nepriklausė nuo darbuotojų nuomonės“ (...) darbuotojų nuomonė buvo išklaudyta, tačiau ji neturėjo jokios įtakos“. Šiuo atveju, pastebima, kad darbuotojai turėjo galimybę išsakyti savo nuomonę, tačiau ji nebuvo atsižvelgta. Vadovas I2 atsakė kiek kitaip, pabrėždamas, kad darbuotojų nuomonės nebuvo klausta. Tai reiškia, jog X apylinkės teismo vadovai nepakankamai vertina darbuotojų nuomonę, sprendimai priimami, neatsižvelgiant į jų poreikius. Kaip rodo tyrimo rezultatai, ne visi vadovai sutinka, jog darbuotojai buvo įtraukti į pokyčių procesą. I2 vadovo teigimu „pokyčių inicijavimo procesą organizuoja sudaryta Darbo grupė, kurios sudėtyje yra tik vienas mūsų įstaigos atstovas – administracijos vadovas, todėl kiti darbuotojai neįtraukti“. Panašiai atsakė ir vadovas I3, nurodydamas, jog „darbuotojai neįtraukti į pokyčių procesą visiškai. Tai nulėmė tai, jog pokyčių inicijavimas kilo ne iš organizacijos vidaus, bet iš išorės“. Tokie atsakymai parodo, jog vadovų požiūriu, darbuotojai į pokyčių procesą neįtraukiami dėl to, jog pokyčiai inicijuoti nacionaliniu lygiu. Tačiau, svarbu pažymėti, jog Darbo grupei priklausantis I1 organizacijos vadovas yra vienas iš pokyčių iniciatorių, kuris teikė visą reikalingą informaciją apie X apylinkės teismo X rūmų situaciją ir paskatino šių pokyčių inicijavimą. Tai reiškia, jog organizacijos vadovo pozicija turėjo didelę įtaką pokyčiams. Todėl darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą priklauso nuo vadovo. Tačiau, kaip rodo interviu metu gauti rezultatai, vadovai yra labiau linkę patys priimti sprendimus, prieš tai jų neaptarę su darbuotojais.

Darbuotojų išipareigojimas pokyčiams. Pirmiausia, svarbu paminėti, jog visi apklausti vadovai pritarė požiūriu, jog išipareigoję pokyčiams darbuotojai gali užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Šioje tyrimo dalyje, vadovų papildomai prašoma pagrįsti savo nuomonę, siekiant išsiaiškinti, kaip vadovai suvokia išipareigojimą pokyčiams.

13 lentelė. Darbuotojų išipareigojimo pokyčiams vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

Tema	Subtema	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų išipareigojimas pokyčiams	Vidinės paskatos	„(...) pokyčiai žmonėms yra priimtini tik tada, kai dera su jų vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis įsitikinimais ir panašiai“; „Kol žmonės negali integruoti pokyčių į asmeninį lygį, jie negali jų įgyvendinti ir organizaciniame lygmenyje“;
	Atsakomybės jausmas	„Tokių atveju darbuotojų požiūris į pokyčius skiriasi, jie labiau atsidavę tikslo įgyvendinimui, jaučia atsakomybę“ „(...) išipareigoję pokyčiams darbuotojai yra siejami su stipriu atsakomybės jausmu, jie atsakingai žiūrį į visą pokyčių įgyvendinimo procesą“
	Prisitaikymas prie kintančios aplinkos	„(...) išipareigoję pokyčiams darbuotojai geba tinkamiau reaguoti į įvairius išorinius ir vidinius pasikeitimus“;
	Pasitenkinimas rezultatais	„(...) kadangi tokie darbuotojai jaučia pasitenkinimą rezultatu, jiems lengviau priimti pokyčius“

Vadovų atsakymai suskirstyti į 4 subtemas, akcentuojančias išipareigojimo pokyčiams svarbą (žr. 13 lentelę). Vadovų (I2; I3) manymu, darbuotojų išipareigojimas pokyčiams, susijęs su vidinėmis jų paskatomis, kadangi, pirmiausiai, pokyčiai siejami su asmeniniais interesais. Tačiau, nepaisant to, jog pokyčiai daugiausia siejami su asmeninių poreikių patenkinimu, vadovai sutinka, jog išipareigoję pokyčiams darbuotojai gali lengviau prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, jie jaučia didesnę pasitenkinimą pokyčių rezultatais. I3 vadovas pažymėjo, jog „išipareigoję pokyčiams darbuotojai yra siejami su stipriu atsakomybės jausmu, jie atsakingai žiūrį į visą pokyčių įgyvendinimo procesą“. Papildomo klausimo rezultatai parodė, jog vadovai pripažįsta darbuotojų išipareigojimo pokyčiams svarbą. Todėl labai svarbu, kad pokyčiai būtų nukreipti į asmeninį darbuotojų lygį. Tik išipareigoję darbuotojai teigiamai reaguoja į pokyčių įgyvendinimą ir yra tinkamai pasiruošę juos priimti.

Darbuotojų reakcija į pokyčius. Atlikus pokyčių valdymo sėkmės veiksnių analizę, siekta sužinoti, kaip vadovų manymu, darbuotojai reagavo į šiuo metu vykstančius pokyčius. Vadovams suteikiama galimybė pasirinkti vieną tinkamą atsakymo variantą arba pateikti savo požiūrį atitinkantį atsakymą. Pažymėtina, jog visi vadovai skirtingai vertina darbuotojų reakciją į pokyčius (žr. 14 lentelę). I1 vadovo manymu, darbuotojai nesipriešino pokyčiams, jie pritarė pokyčių įgyvendinimui ir suvokė jų svarbą. Priešingą poziciją išreiškė vadovas I3, nurodydamas, jog darbuotojai neigiamai reagavo į pokyčius. I2 vadovo teigimu, darbuotojai nusivylė, sužinoję, jog organizacijoje inicijuojami pokyčiai, kadangi jautėsi neužtikrinti dėl savo darbo vietos.

14 lentelė. Darbuotojų reakcijos į pokyčius vertinimas (sudaryta autorės)

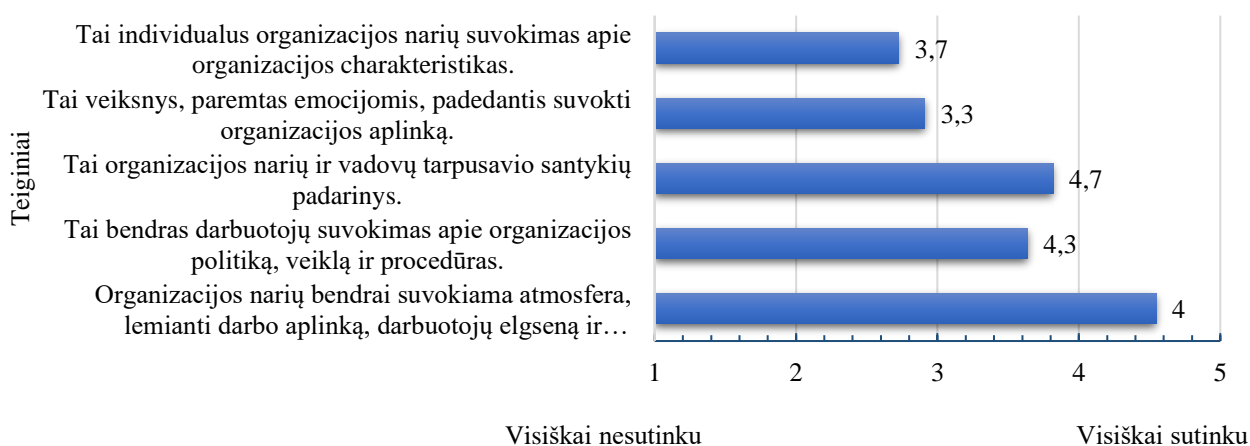
Tema	Subtema	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų reakcija į pokyčius	Pasipriešinimas pokyčiams	„Darbuotojai nepritarė pokyčiams, nes informacijos apie tai buvo labai mažai, su jais nebuvo apie tai kalbama, diskutuojama ir ieškoma sprendimų“ „Inicijuoti pokyčiai nebuvo aiškiai pagrįsti – kitaip sakant, jie nebuvo pateisinti“
	Nusivylimo jausmas	„Nusivylė, nes atsirado nežinios ir nesaugumo jausmas dėl per mažai gaunamos informacijos (...) neaiškus ir nekonkretus liksiančių darbuotojų skaičius, darbo vietos buvimas bei funkcijų perskirstymas“
	Pritarimas pokyčių inicijavimui	„Darbuotojai nesipriešino, suprato pokyčių svarbą“

Tyrimo rezultatai parodė, jog visi apklausti vadovai yra susidarę savo asmeninę nuomonę dėl darbuotojų reakcijos į pokyčius. Toks vadovų vertinimų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai skirtingai reaguoja į pokyčius, arba vadovai skirtingai įžvelgia darbuotojų reakcijas. Skirtingas vadovų požiūris rodo, jog organizacijoje nebuvo atliekami darbuotojų nuomonių tyrimai, padedantys nustatyti darbuotojų požiūrį į pokyčius.

Pokyčių valdymo įtakos organizacijos mikroklimatui analizė

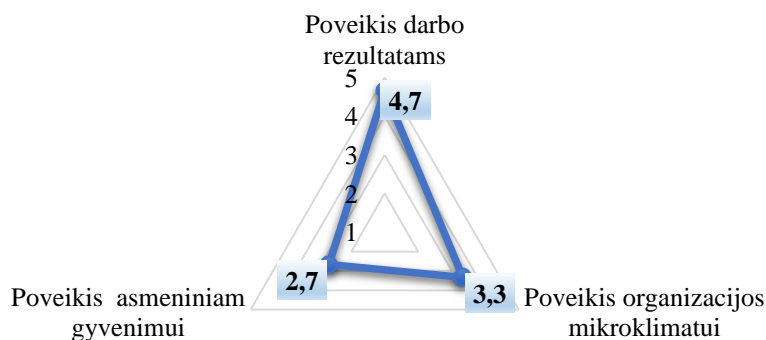
Siekiant nustatyti, kokią įtaką pokyčių valdymas daro X apylinkės teismo mikroklimatui, svarbu sužinoti vadovų požiūrį į organizacijoje vyraujančią mikroklimatą. Prieš pradėdant mikroklimato veiksnių analizę, svarbu išsiaiškinti, kaip X apylinkės teismo vadovai suvokia mikroklimato sampratą, pateikiant jiems dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriamas mikroklimato sampratas. Vadovų buvo prašoma įvertinti kiekvieną teiginį išreiškiant pritarimą arba nepritarimą. Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus, matyti (žr. 14 pav.), jog vadovai labiausiai sutinka su teiginiu, kad

mikroklimas tai – organizacijos narių ir vadovų tarpusavio santykių padarinys. Tai reiškia, jog vadovai suvokia, kad mikroklimato būklę lemia jų bendravimas su pavaldiniais. Taip pat vadovai linkę sutikti su teiginiais, jog mikroklimas parodo bendrą organizacijos narių suvokimą apie darbo aplinką. Taigi, mikroklimato sampratos vertinimas parodė, jog norint užtikrinti palankų mikroklimatą svarbu, kad vadovai ir darbuotojai palaikytų gerus tarpusavio santykius.



14 pav. Mikroklimato sampratos bendras vertinimas vadovų požiūriu, vidurkiai (sudaryta autorės)

Siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į tai, kokią įtaką X apylinkės teisme vykstantys pokyčiai turi darbuotojų darbo rezultatams, jų asmeniniam gyvenimui ir organizacijos mikroklimatui, vadovų buvo prašoma įvertinti pokyčių įtaką pasirenkant jų vertinimą atitinkantį balą (1 – labai neigiamos pasekmės, 5 – labai teigiamos pasekmės). Interviu su vadovais metu nustatyta (žr. 15 pav.), jog vadovų manymu, pokyčiai turės labai teigiamas pasekmes darbuotojų darbo rezultatams (4,7).



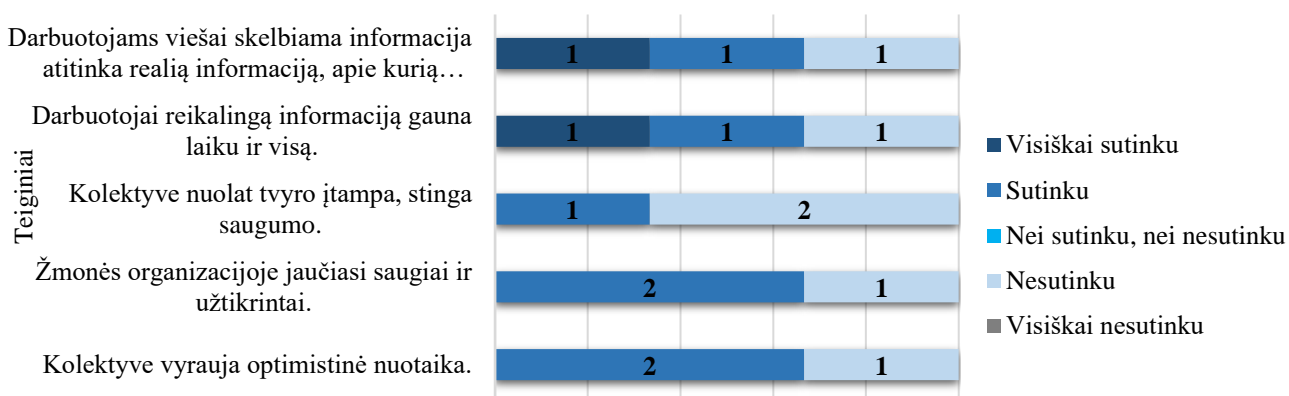
15 pav. Pokyčių poveikio vertinimas, vidurkiai (sudaryta autorės)

Vertinant poveikį organizacijos mikroklimatui matoma, jog vadovų manymu, pokyčiai turės labiau teigiamų, nei neigiamų pasekmių organizacijos mikroklimatui. Neigiamos pokyčių pasekmės, siejamos su asmeniniu darbuotojų gyvenimu. Tai reiškia, jog vadovai sutinka, kad pokyčiai gali turėti neigiamą poveikį asmeniniams darbuotojų rezultatams. Tačiau, toks vadovų požiūris parodo, jog jie labiau rūpinasi darbuotojų veiklos rezultatais, nei jų asmeniniais poreikiais.

Organizacijos mikroklimato vertinimas. Tyrimo metu siekta ištirti vadovų požiūrį į šiuo metu X apylinkės teismo X rūmuose vyraujančią mikroklimatą. Šiuo atveju, vadovų vertinimas svarbus siekiant palyginti vadovų ir darbuotojų požiūrius. Mikroklimato vertinimo analizė atliekama pagal

teorinėje baigiamojo darbo dalyje išskirtas mikroklimato veiksmų grupes (saugumas ir apibrėžtumas; struktūra; tarpasmeniniai santykiai; motyvacija). Toliau pateikiama detalesnė kiekvieno veiksmo analizė, išryškinant vadovų vertinimus. Vertindami teiginius, atspindinčius X apylinkės teismo X rūmų mikroklimato būklę, vadovai galvojo apie tai, kas jų manymu yra svarbu vadovaujamam kolektyvui.

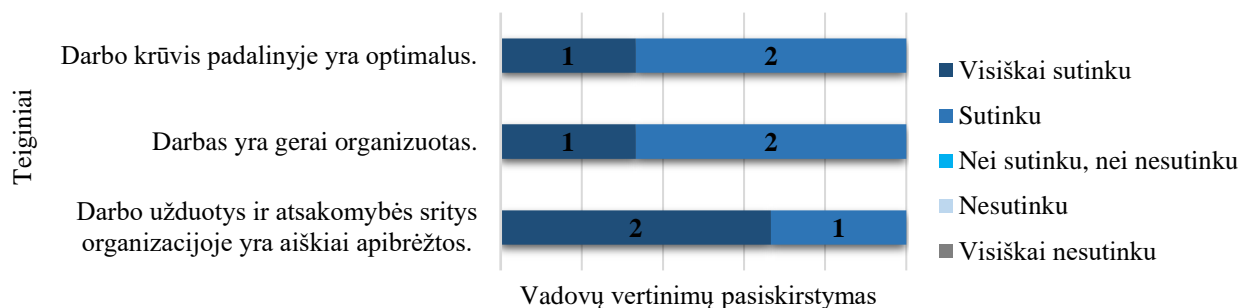
Saugumas ir apibrėžtumas. Organizacijoje vykstantys pokyčiai paprastai siejami su nežinomybės jausmu, kadangi dažniausiai darbuotojai nežino, kas jų laukia ateityje. Šiuo atveju, svarbu išsiaiškinti vadovų požiūrį, ar šiuo metu vykstantys pokyčiai turi įtakos darbuotojų saugumui ir apibrėžtumui. Pastebėta, jog šiuo klausimu vadovų nuomonės išsiskyrė (žr. 16 pav.). I1 ir I2 vadovų nuomone, šiuo metu X apylinkės teismo X rūmuose vyrauja optimistinė nuotaika, darbuotojai jaučiasi saugiai ir užtikrintai, o I3 vadovas mano priešingai, jo teigimu kolektyve tvyro įtampa, darbuotojams stinga saugumo. I3 vadovas vertindamas saugumo ir apibrėžtumo veiksmų išreiškiančius teiginius, papildomai pažymėjo, jog „(...) šie pokyčiai tikrai sukėlė įtampą tarp darbuotojų, kai kurie darbuotojai jau galvoja apie darbo vietos pakeitimą, kiti vis dar laukia galutinių sprendimų dėl pokyčių įgyvendinimo“. I1 ir I2 vadovų vertinimu, darbuotojams viešai skelbiama informacija atitinka realią situaciją, apie kurią žino visi darbuotojai, tačiau I3 vadovo nuomonė išsiskyrė, jo manymu, „didžioji dalis informacijos apie pokyčius neskelbiama viešai, darbuotojai gauna labai mažai informacijos, todėl ir jaučiasi neužtikrintai“.



16 pav. Saugumo ir apibrėžtumo veiksmo vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

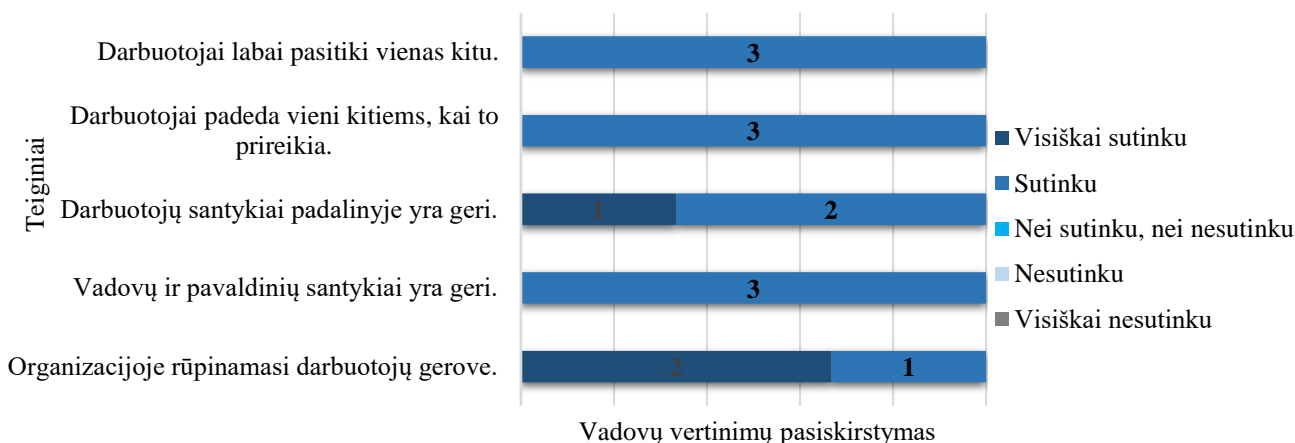
Taigi, vadovų vertinimų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, jog I3 vadovas palaiko artimesnius tarpusavio santykius su darbuotojais, kadangi žino, kaip šiuo metu jaučiasi darbuotojai. Tyrimo rezultatai parodė, jog I1 ir I2 vadovai nepakankamai domisi darbuotojų jausmais ir išgyvenimais pokyčių proceso metu.

Struktūra. Vertindami X apylinkės teismo X rūmų struktūrą ir atsakomybių paskirstymą, vadovai iš dalies arba visiškai sutiko, jog darbo užduotys ir atsakomybės sritys padalinyje yra aiškiai apibrėžtos, darbas yra gerai organizuotas, o darbo krūvis yra optimalus (žr. 17 pav.). Manytina, jog toks vadovų vertinimas siejamas su dabartine situacija, kadangi vis dar nėra aišku, kaip pasikeis organizacinė struktūra įgyvendinus pokyčius. Tačiau, toks vadovų vertinimas kelia abejonių dėl pokyčių inicijavimo prasmės ir reikalingumo. Ankstesnėje šio darbo dalyje (žr. 3.2 poskyrį), analizuojant X apylinkės teismo X rūmų pokyčių procesą nustatyta, jog viena iš pokyčių inicijavimo priežasčių yra netolygus padalinio darbo krūvis ir per mažas darbuotojų skaičius. Šiuo atveju, vadovų vertinimai prieštarauja pagrindiniams pokyčių inicijavimo tikslams. Todėl kyla klausimų ar pokyčių inicijavimas X apylinkės teisme yra tikslingas.



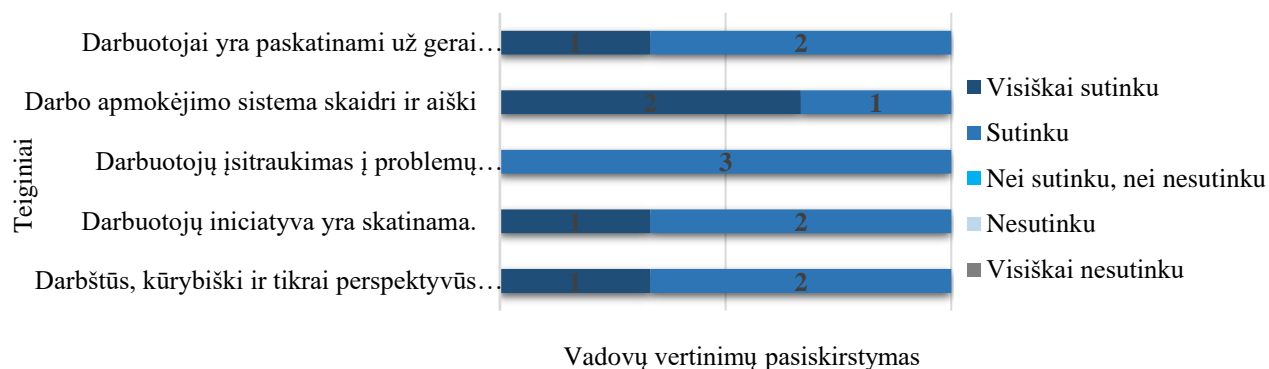
17 pav. Struktūros veiksnio vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

Tarpasmeniniai santykiai. Tarpasmeninių santykių vertinimas atspindi darbuotojų tarpusavio santykių ir vadovų santykių su darbuotojais lygį. Atlikto interviu su vadovais rezultatai parodė (žr. 18 pav.), jog vadovų požiūriu, organizacijoje rūpinamasi darbuotojų gerove, o vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri. Vertindami darbuotojų tarpusavio santykius, vadovai nurodė, jog darbuotojų santykiai yra geri, jie padeda vieni kitiems, kai to prireikia ir pasitiki vienas kitu. Iš vadovas papildomai pažymėjo, jog „X apylinkės teismo X rūmų darbuotojų tarpusavio santykiai yra geriausi, lyginant su kitų X teismo rūmų darbuotojais (...), su šiais darbuotojais nėra kilę jokių konfliktų“. Taigi, vadovų požiūriu, organizacijoje vykstantys pokyčiai neturi įtakos darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiams.



18 pav. Tarpasmeninių santykių veiksnio vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

Motyvacija. Darbuotojų motyvacijos veiksnys vertinamas remiantis kūrybiškumo ir iniciatyvumo bei atlygio ir skatinimo sistemos kriterijais. Interviu su vadovais metu paaiškėjo, jog vadovai visiškai arba iš dalies sutinka, kad darbuotojų kūrybiškumas, iniciatyva ir darbuotojų išitraukimas į problemų sprendimą organizacijoje yra skatinami (žr. 19 pav.). Vertindami atlygio ir skatinimo sistemą, vadovai taip pat pritarė teiginiams, jog darbo apmokėjimo sistema yra skaidri ir aiški, darbuotojai yra paskatinami už gerai atliekamą darbą. Vadovų vertinimas leidžia daryti prielaidą, jog X apylinkės teismo darbuotojai yra pakankamai motyvuojami. Taigi, organizacijos pokyčių valdymas neturi įtakos darbuotojų motyvacijai.



19 pav. Motyvacijos veiksnio vertinimas vadovų požiūriu (sudaryta autorės)

Apibendrinant struktūrizuoto interviu metu gautą informaciją, galima teigti, jog vadovai suvokia, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo vadovo turimų lyderystės gebėjimų. Vadovai turi pakankamai teorinių pokyčių valdymo organizacijoje žinių ir suvokia, kokie veiksniai lemia pokyčių valdymo efektyvumą. Vadovų vertinimu, svarbiausi veiksniai, galintys užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą yra lyderystė ir komunikacija. Atskirų pokyčių valdymo veiksnių vertinimas išryškino nepakankamo vadovų tarpusavio bendradarbiavimo problemą. Teismo pirmininko, kaip pagrindinio pokyčių iniciatoriaus nuomone, darbuotojams pokyčių inicijavimo metu buvo pristatyta aiški pokyčių vizija ir pagrįstas pokyčių būtinumas, tačiau tam nepritarė kiti vadovai. Nustatyta, jog darbuotojai nėra įtraukti į pokyčių procesą, jų nuomonė neturėjo įtakos pokyčių inicijavimui. Visi apklausti vadovai skirtingai vertina darbuotojų reakciją į pokyčius. Vadovai pripažįsta, jog organizacijos mikroklimato būklė priklauso nuo vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių. Vadovų požiūriu, pokyčiai turi teigiamą poveikį darbuotojų darbo rezultatams ir neigiamą poveikį darbuotojų asmeniniam gyvenimui. Mikroklimato veiksnių analizė parodė, jog vadovai nepakankamai reaguoja į darbuotojų asmeninę savijautą pokyčių metu ir nesirūpina kolektyvo mikroklimatu.

3.3.2. Darbuotojų apklausos rezultatai

Darbuotojų apklausos rezultatai analizuojami pagal tyrimo instrumento klausimų logiką. Pirmiausia analizuojami tyrimo rezultatai, atspindintys darbuotojų suvokimą apie pokyčių valdymą. Toliau pateikiama darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo veiksnius ir jų įtakos organizacijos mikroklimatui rezultatų analizė. Siekiant nustatyti pokyčių valdymo veiksnių tarpusavio sąveiką ir jų sąsajas su organizacijos mikroklimatu, atliekama koreliacinė analizė.

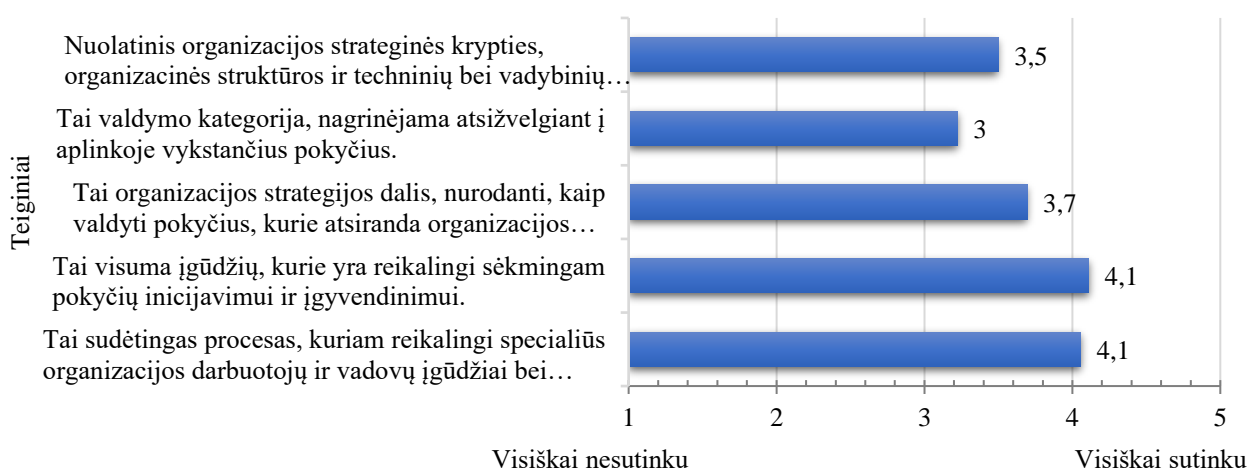
Prieš pradėdant analizuoti tyrimo rezultatus, svarbu pažymėti, jog pokyčių valdymo ir mikroklimato veiksnių vertinimo rezultatai pateikiami pagal teiginių pasiskirstymą procentais ir pritarimo teiginiui procento reikšmę. Tai reiškia, jog vienam veiksniai įvertinti buvo naudojami keli atskiri teiginiai. Pritarimo teiginiui procentas parodo darbuotojų pasirinkusių atsakymus „visiškai sutinku“ ir „sutinku“, dalį (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Darbuotojų pritarimo teiginiui reikšmės pagrindimas (sudaryta autorės)

Pritarimo reikšmė procentais	Atitinkama reikšmės spalva	Pritarimo reikšmės pagrindimas
Nuo 0 iki 24 proc.		Didžioji dalis darbuotojų nepritaria teiginiui
Nuo 25 iki 49 proc.		Labiau nepritariama nei pritariama teiginiui
Nuo 50 iki 74 proc.		Labiau pritariama nei nepritariama teiginiui
Nuo 75 iki 100 proc.		Didžioji dalis darbuotojų pritaria teiginiui

Organizacijos pokyčių valdymo suvokimo analizė

Atliekant tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos darbuotojai suvokia pokyčių valdymo sampratą, pateikiant jiems skirtingus sampratos apibrėžimus. Darbuotojai vertino pateiktus apibrėžimus, išreikšdami sutikimą arba nesutikimą kiekvienam teiginiui. Sudaryti teiginių įverčių vidurkiai parodė (žr. 20 pav.), jog labiausiai darbuotojai linkę visiškai sutikti su teiginiais, jog pokyčių valdymas tai sudėtingas procesas, kuriam reikalingi specialūs organizacijos darbuotojų ir vadovų įgūdžiai bei visuma įgūdžių, kurie yra reikalingi sėkmingam pokyčių inicijavimui ir įgyvendinimui. Mažiausiai sutinkama su teiginiu, jog pokyčių valdymas yra atskira valdymo kategorija, nagrinėjama atsižvelgiant į aplinkoje vykstančius pokyčius. Tokie atsakymų rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai suvokia, kad pokyčių valdymas nėra savaime vykstantis procesas ir kad sėkmingam pokyčių įgyvendinimui reikalingi tiek vadovų, tiek darbuotojų įgūdžiai. Šiuo atveju darbuotojų požiūris sutampa su teorinėje šio darbo dalyje apibendrintai pateikta pokyčių valdymo samprata.



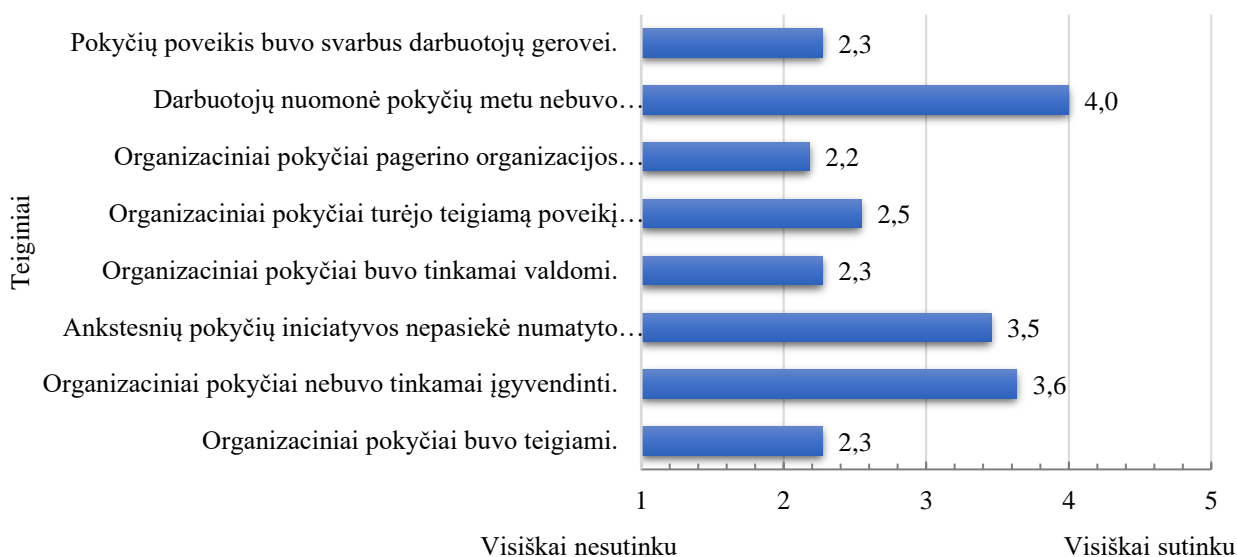
20 pav. Pokyčių valdymo sampratos bendras vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkiai (sudaryta autorės)

Teoriniame lygmenyje mokslininkai vieningai sutinka, jog pokyčių valdymas užtikrina sėkmingą organizacijos pokyčių įgyvendinimą. Siekiant išsiaiškinti praktinę pokyčių valdymo reikšmę, darbuotojų buvo prašoma įvertinti pokyčių valdymo svarbą. Dauguma darbuotojų pokyčių valdymą vertina kaip labai svarbiu (45,4 proc.) arba svarbiu procesu (45,4 proc.). Nustatyta, kad tik vienas iš apklaustų darbuotojų pokyčių valdymą laiko visiškai nesvarbiu procesu. Toks organizacijos darbuotojų atsakymų pasiskirstymas išryškina pokyčių valdymo svarbą praktiniame lygmenyje.

Siekiant nustatyti organizacijoje vykstančių pokyčių įtaką organizacijos mikroklimatui svarbu išsiaiškinti, kiek šiuo metu vykstantys pokyčiai yra reikšmingi kiekvienam darbuotojui. Apklausos duomenys parodė, jog šie pokyčiai reikšmingi visiems organizacijos darbuotojams. Didžioji dalis (81,8 proc.) darbuotojų nurodė, jog jiems šiuo metu vykstantys pokyčiai yra labai reikšmingi, likę darbuotojai (18,2 proc.) nurodė, kad pokyčiai jiems yra reikšmingi.

Tyrimo metu siekiama nustatyti, ar anksčiau organizacijoje įvykę pokyčiai turi įtakos darbuotojų požiūriui į šiuo metu organizacijoje vykstančius pokyčius. Nagrinėjant teiginių įverčių vidurkius išryškėjo neigiamas darbuotojų požiūris į anksčiau organizacijoje vykusius pokyčius (žr. 21 pav.). Apžvelgus tyrimo dalyvių atsakymus pastebėta, jog darbuotojai linkę nesutikti, kad anksčiau įvykę pokyčiai organizacijoje buvo teigiami. Darbuotojai taip pat nesutinka, jog ankstesni pokyčiai buvo tinkamai valdomi. Neigiamą požiūrį dar labiau patvirtina tai, jog darbuotojai yra linkę visiškai

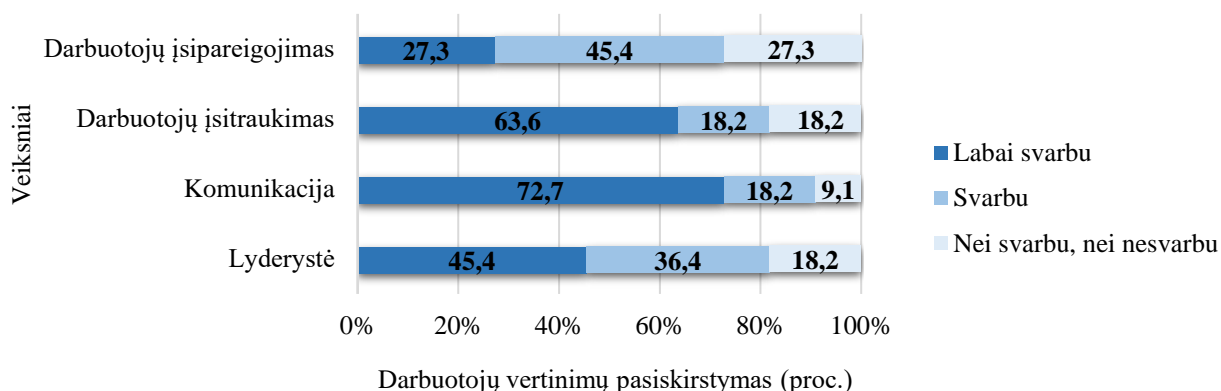
nesutikti arba nesutikti su teiginiu, jog ankstesni pokyčiai pagerino organizacijos veiklą ir efektyvumą. Kaip rodo apklausos rezultatai, darbuotojų nuomonė ankstesnių pokyčių metu nebuvo pakankamai įvertinta. Taigi, šiuo atveju daroma prielaida, jog ankstesnė darbuotojų patirtis gali turėti įtakos šiuo metu organizacijoje vykstantiems pokyčiams.



21 pav. Ankstesnių pokyčių vertinimas, vidurkiai (sudaryta autorės)

Pokyčių valdymui įtaką darančių veiksnių analizė

Siekiant išanalizuoti organizacijos darbuotojų požiūrį į pokyčių valdymo sėkmės veiksnius, jų buvo prašoma pagal svarbą įvertinti teorinėje šio projekto dalyje išskirtus pokyčių valdymo veiksnius (žr. 22 pav.). Kaip rodo tyrimo rezultatai, svarbiausiu veiksniu organizacijos darbuotojai laiko komunikaciją, šį veiksni, kaip labai svarbų įvertino 72,8 proc. apklaustų darbuotojų. Vertinant atsakymų pasiskirstymą „labai svarbu“ ir „svarbu“ skalėje, komunikaciją, kaip labai svarbiu ir svarbiu veiksniu įvertino 91 proc. apklaustų darbuotojų. Antrąjį pagal svarbą veiksni respondentai išskyrė darbuotojų įsitraukimą (63,7 proc.). Tačiau vertinant darbuotojų atsakymus pagal pasiskirstymą skalės lygmenyse „labai svarbu“ ir „svarbu“ pastebima, jog lyderystė ir darbuotojų įsitraukimas vertinami kaip vienodai svarbūs veiksniai. Šiuos veiksnius kaip labai svarbius ir svarbius įvertino 81,9 proc. respondentų. Darbuotojų požiūriu, mažiau svarbus darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams veiksny, kaip labai svarbiu šį veiksni įvertino 27,3 proc. darbuotojų, kaip labai svarbiu ir svarbiu – 72,8 proc. darbuotojų.



22 pav. Pokyčių valdymo sėkmės veiksnių vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Apibendrinus darbuotojų išskirtus pokyčių valdymo sėkmės veiksnius svarbu pažymėti, jog darbuotojai neįvertino nei vieno nurodyto veiksnio kaip visiškai nesvarbiu, ar nesvarbiu. Tai reiškia, jog darbuotojų požiūriu, visi pateikti pokyčių valdymo veiksniai yra svarbūs siekiant užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Remiantis atsakymų rezultatais, galima teigti, jog darbuotojams ypač svarbu, kad būtų užtikrinta tinkama komunikacija ir kad būtų sudaroma galimybė ištraukti į pokyčių procesą. Tokiu būdu darbuotojai geriau suvokia pokyčių reikalingumą ir gali prisidėti sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

Siekiant įvertinti darbuotojų požiūrį į pokyčių valdymą, tikslinga išigilinti į pokyčių valdymo veiksnius, atspindinčių teiginių vertinimo rezultatus. Toliau atskirai analizuojami kiekvieno pokyčių valdymo veiksnio vertinimo rezultatai.

Lyderystė. Siekiant įvertinti lyderystės, kaip vieno iš pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbą pokyčių kontekste, darbuotojų prašoma įvertinti organizacijos vadovą, remiantis pateiktais teiginiais. X apylinkės teismo vadovo lyderystės analizė atliekama pagal lyderystės savybių ir vadovo elgsenos pokyčių metu, vertinimą. Pažymima, jog tam, kad tyrimo rezultatai neiškreiptų realios situacijos, darbuotojų prašoma vertinti pagrindinį įstaigos vadovą – teismo pirmininką.

Lyderystės savybių vertinimas. Remiantis apklausos rezultatais (žr. 3 priedą) pastebėta, jog didžioji dalis darbuotojų nepritaria teiginiams, jog vadovas įkvepia kitus savo ateities planais; geba priversti kitus įsipareigoti jo vizijai; pateikia gerus pavyzdžius, kuriais darbuotojai gali vadovautis; vadovas elgiasi apgalvotai, atsižvelgdamas į darbuotojų asmeninius poreikius; kelia iššūkius skatindamas galvoti apie senas problemas naujais būdais. Pažymėtina, jog darbuotojai labiau pritaria nei nepritaria tik vienam iš pateiktų teiginių, kad vadovas reikalauja tik geriausio darbo atlikimo. Kitiems teiginiais, apibūdinantiems vadovą, darbuotojai labiau nepritaria nei pritaria. Toks darbuotojų atsakymų pasiskirstymas išryškina neigiamą darbuotojų požiūrį į organizacijos vadovą. Darbuotojų požiūriu, vadovui trūksta pagrindinių lyderio savybių, kadangi nei vienas iš apklaustųjų nepritarė teiginiui, jog vadovas įkvepia kitus savo ateities planais. Vertinant bendrą darbuotojų atsakymų pasiskirstymą pagal pritarimo procentą, matoma, jog darbuotojai labiau nepritaria nei pritaria teiginiais, jog vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Tyrimo rezultatai parodė, jog vadovas reikalauja iš darbuotojų gerai atliekamo darbo, tačiau nėra atsižvelgiama į asmeninius darbuotojų poreikius, jų jausmus.

Vadovo elgsenos vertinimas pokyčių metu. Teoriniame lygmenyje akcentuojama, jog vadovas turi gebėti pagrįsti pokyčių būtinumą ir užtikrinti darbuotojų paramą pokyčių metu. Vadovų elgesys pokyčių metu gali stipriai paveikti darbuotojų požiūrį į pokyčius. Tačiau, kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 16 lentelę), praktiniame lygmenyje atsispindi priešingas darbuotojų vertinimas. Didžioji dalis darbuotojų nepritaria teiginiui (54,5 proc. visiškai nesutiko, 27,3 proc. – nesutiko), jog vadovas pokyčių inicijavimo metu pristatė aiškią viziją, ko siekiama šių pokyčių metu. Toks vertinimas parodo, jog darbuotojai nesuvokia pokyčių įgyvendinimo svarbos. Dar labiau nesutinkama su teiginiu, jog vadovas paaiškino padalinio darbuotojams, kodėl pokyčiai yra būtini, šiam teiginiui pritarė tik vienas darbuotojas. Galima daryti prielaidą, jog dėl tam tikrų lyderio savybių silpnybių, vadovas nesugeba tinkamai pagrįsti pokyčių reikalingumo. Pažymėtina, jog nei vienas iš apklaustųjų darbuotojų, nepritarė teiginiui, jog pokyčių inicijavimo metu vadovas skyrė individualų dėmesį, nurodydamas, kaip pasikeis padalinio darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius. Šiuo atveju pastebima, jog vadovas neužtikrino darbuotojų paramos pokyčių metu. Galima teigti, jog vadovo elgsena pokyčių metu galėjo paskatinti neigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius.

16 lentelė. Vadovo elgsenos pokyčių inicijavimo metu vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pristatė aiškia viziją, ko siekiama šių pokyčių metu.	18,2	0	18,2	0	27,3	54,5
Paaikšino mūsų padalinio darbuotojams, kodėl pokyčiai yra būtini.	9,1	0	9,1	0	36,4	54,5
Skyrė individualų dėmesį, nuroydamas, kaip pasikeis padalinio darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius.	0	0	0	9,1	36,4	54,5

Apibendrinant vadovo lyderystės vertinimą, galima teigti, kad tyrimo metu išryškėjo pagrindinės vadovo, kaip lyderio silpnybės: vadovas neįkvepia darbuotojų naujiems planams ir neskatina įsipareigoti jo vizijai; neužtikrina darbuotojų bendradarbiavimo; neatsižvelgia į darbuotojų poreikius; neskatina darbuotojų spręsti problemas naujais būdais. Taip pat nustatyta, jog darbuotojams nebuvo pristatyta aiški pokyčių vizija, nepagrįstas pokyčių būtinumas, neužtikrinta darbuotojų parama pokyčių metu. Taigi, daroma prielaida, jog visi išvardinti lyderio savybių ir elgsenos pokyčių metu trūkumai paskatino neigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius.

Komunikacija. Teoriniame lygmenyje pabrėžiama, jog efektyvi komunikacija gali padėti sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir tuo pačiu paskatinti darbuotojų paramą pokyčiams. Siekiant nustatyti komunikacijos veiksnio svarbą pokyčių metu, darbuotojų prašoma įvertinti teikiamos informacijos apie pokyčius kokybę. Vertinant darbuotojų atsakymų pasiskirstymą pagal pritarimo teiginiams procentą, pastebėta (žr. 17 lentelę), jog dauguma darbuotojų nepritaria, kad informacija apie pokyčius buvo teikiama viso pokyčių proceso metu, tik 18,2 proc. apklaustųjų ši teiginį įvertino neutraliai. Toks vertinimas parodo, jog darbuotojams teikiama informacija apie pokyčius buvo nepakankama. Teiginiui, jog teikiamos informacijos metu buvo įtraukta informacija apie organizacijos struktūros pokyčius pritarė 18,2 proc. darbuotojų, toks pritarimo procentas rodo, jog dauguma darbuotojų šiam teiginiui nepritaria. Galima teigti, jog didžioji dalis darbuotojų nebuvo supažindinti su struktūriniais pokyčiais, tai reiškia, jog darbuotojai nežino kaip pasikeis darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius. Tai dar labiau patvirtina faktas, jog didžioji dalis darbuotojų nesutinka, jog pokyčių inicijavimo metu teikiama informacija buvo nukreipta į asmeninį darbuotojų susirūpinimą. Šiam teiginiui pritarė tik vienas iš apklaustųjų, 36,4 proc. darbuotojų laikėsi neutralios pozicijos, 9,1 proc. darbuotojų šiam teiginiui nepritarė iš dalies, likę 36,4 proc. darbuotojų visiškai nepritarė nagrinėjamam teiginiui. Šio teiginio vertinimą galima susieti su viena iš aukščiau nustatytų vadovo, kaip lyderio savybių silpnybe, kai nėra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, jog darbuotojų požiūriu, teikiama informacija apie pokyčius buvo netiksli. Pagal nustatytą pritarimo teiginiui procentą, matyti, jog didžioji dalis darbuotojų nepritarė minėtam teiginiui, kadangi pritarimo procentas siekia 18,2 proc. Galima manyti, jog darbuotojai apie pokyčius sužinojo iš kitų informacijos šaltinių arba suinteresuotų asmenų. Panašiai pasiskirstė darbuotojų atsakymai vertinant teiginį, jog pokyčių metu buvo suteikta, kiek įmanoma daugiau informacijos, šiam teiginiui pritarė tik vienas iš apklaustųjų darbuotojų, 18,2 proc. laikėsi neutralios pozicijos, 18,2 proc. su teiginiu nesutiko iš dalies, 54,5 proc. visiškai nepritarė teiginiui. Tai vėlgi parodo, jog darbuotojams nebuvo suteikta pakankamai informacijos apie pokyčius. Manytina, jog darbuotojams

nepakanka vien tik išorinių informacijos šaltinių, jie nori tikslesnės informacijos, atspindinčios pokyčių esmę. Paskutiniam teiginiui, skirtam įvertinti komunikacijos pokyčių metu kokybę, labiau nepritariama, nei pritariama. Dalis darbuotojų (27,3 proc.) sutiko su teiginiu, jog teikiamos informacijos apie pokyčius metu buvo paaiškintos pokyčių priežastys. Tačiau daugiau nei pusė apklaustų darbuotojų (54,5 proc.) visiškai nesutinka, jog jiems buvo paaiškintos pokyčių priežastys. Taigi, dauguma darbuotojų nežino, kodėl organizacijoje inicijuojami pokyčiai.

17 lentelė. Teikiamos informacijos apie pokyčius kokybės vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Buvo teikiama viso pokyčių proceso metu, net po oficialaus pranešimo apie pokyčius.	0	0	0	18,2	36,4	45,4
Įtraukė informaciją apie organizacijos struktūros pokyčius.	18,2	0	18,2	36,4	9,1	36,4
Nukreipta į Jūsų asmeninį susirūpinimą dėl pokyčių.	9,1	9,1	0	27,3	27,3	36,4
Buvo tiksli.	18,2	0	18,2	18,2	18,2	45,4
Suteikė kiek įmanoma daugiau informacijos.	9,1	0	9,1	18,2	18,2	54,5
Paaškino pokyčių priežastis.	27,3	0	27,3	0	18,2	54,5

Apibendrinant komunikacijos kokybės vertinimą, galima teigti, jog inicijuojant pokyčius X apylinkės teisme, susiduriama su šiomis pagrindinėmis problemomis: teikiama nepakankamai informacijos apie pokyčius; darbuotojai nebuvo pakankamai supažindinti su planuojamais struktūriniais pokyčiais; informacijoje apie pokyčius, neatsižvelgta į darbuotojų asmeninį susirūpinimą; informacija apie pokyčius buvo nepakankamai tiksli; didžioji dalis darbuotojų nėra supažindinti su pokyčių priežastimis.

Darbuotojų įsitraukimas. Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai turi galimybę įsitraukti ir (arba) yra įsitraukę į organizacijos pokyčių procesą, darbuotojų buvo prašoma įvertinti teiginius, atspindinčius darbuotojų įsitraukimo į pokyčių procesą laipsnį. Kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 18 lentelę), dauguma darbuotojų visiškai arba iš dalies (atitinkamai 45,5 ir 27,3 proc.) sutiko su teiginiu, jog jie nesiuo savo idėjų, nes vadovybė jomis nesidomi. Tai rodo, kad X apylinkės teisme nepakankamai vertinama darbuotojų nuomonė, todėl ne visi darbuotojai stengiasi siūlyti savo idėjas, net ir tuomet kai turi tam tikrų pasiūlymų. Tai patvirtina ir kitas darbuotojų įvertintas teiginys, kadangi dauguma darbuotojų nepitaria, jog asmenys, priimančys sprendimus išklauso jų nuomonę. Svarbu pažymėti, jog nei vienas iš apklaustųjų nesijaučia įsitraukęs į sprendimų priėmimą, susijusį su jų darbo sritimi, šiam teiginiui visiškai nepitarė 36,4 proc. darbuotojų, iš dalies nepitarė 27,3 proc., o neutraliai atsakė – 36,4 proc. darbuotojų. Taip pat didžioji dalis darbuotojų nesutinka su teiginiu, jog jie turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir daryti įtaką pokyčiams, šiam teiginiu nepitarė nei vienas iš apklaustųjų. Kaip rodo tyrimo rezultatai, visi darbuotojai iš dalies arba visiškai nesutinka su teiginiais (atitinkamai 27,3 ir 72,8 proc.), kad darbuotojai turėjo galimybę dalyvauti tyrimuose, kurie buvo atlikti prieš pokyčius bei planuojant pokyčių įgyvendinimą. Šiuo atveju, galima teigti, jog darbuotojai praktiškai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, net kai jie yra tiesiogiai susiję su

darbuotojų atliekama veikla. Darbuotojų vertinimas rodo, kad vadovybė nesudaro galimybių darbuotojams įsitraukti į pokyčių procesą ir neįvertina darbuotojų nuomonės. Tokia vadovų pozicija neskatina darbuotojų teigiamai reaguoti į pokyčius, bet priešingai – sukelia darbuotojų pasipriešinimą.

18 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių procesą vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aš nesiūlau savo idėjų, nes vadovybė jomis nesidomi.	72,7	45,4	27,3	18,2	9,1	0
Sprendimus priimančias asmenis išklauso darbuotojų nuomones.	9,1	0	9,1	45,4	9,1	36,4
Aš jaučiuosi įsitraukęs/-usi į sprendimų priėmimą, susijusį su mano darbo sritimi.	0	0	0	36,4	27,3	36,4
Aš turiu galimybę išsakyti savo nuomonę ir daryti įtaką pokyčiams.	0	0	0	27,3	36,4	36,4
Aš turėjau galimybę dalyvauti tyrimuose, kurie buvo atlikti prieš pokyčius.	0	0	0	0	27,3	72,7
Aš turėjau galimybę dalyvauti planuojant pokyčių įgyvendinimą.	0	0	0	0	27,3	72,7

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo į pokyčių procesą vertinimą, galima teigti, jog išryškėjo tokios pagrindinės problemos: vadovybė nesidomi darbuotojų idėjomis ir neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę, darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimo priėmimo procesus pokyčių metu. Taigi, darbuotojai nėra įsitraukę į pokyčių procesą, kadangi vadovybė nesudaro tokios galimybės.

Darbuotojų įsipareigojimas. Darbuotojų įsipareigojimas, kaip vienas iš svarbiausių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių, atspindi darbuotojų pasirošimą priimti pokyčius. Todėl darbuotojų buvo prašoma įvertinti teiginius, kurie padeda nustatyti ar darbuotojai yra įsipareigoję šiuo metu X apylinkės teismo X rūmuose inicijuojamiems pokyčiams (žr. 19 lentelę). Kaip rodo tyrimo rezultatai, dauguma darbuotojų nėra linkę tikėti šiuo metu vykstančių pokyčių verte. Šiam teiginiui visiškai nepritarė beveik pusė apklaustųjų (45,5 proc.), iš dalies nepritarė 18,2 proc., neutralios pozicijos laikėsi 9,1 proc., su teiginiu iš dalies sutiko 27,3 proc. darbuotojų. Labiau nepritariama, nei pritariama ir teiginiui, jog pokyčiai yra gera strategija šiai organizacijai. Labiau pritariama, nei nepritariama teiginiui, jog vadovybė daro klaidą diegdama šiuos pokyčius. Tokį vertinimą parodo darbuotojų pritarimo teiginiui procentas, šiuo atveju su teiginiu sutinka 63,6 proc. darbuotojų. Didžioji dalis darbuotojų taip pat nepritaria teiginiui, jog šie pokyčiai atliekami dėl svarbaus tikslo, nei vienas iš apklaustųjų neišreiškė sutikimo. Darbuotojai mano, jog situacija būtų geresnė be šių pokyčių įdiegimo. Dauguma darbuotojų pritarė šiam teiginiui (63,6 proc.), likusi dalis (36,4 proc.) darbuotojų laikėsi neutralios pozicijos. Svarbu pažymėti, jog net 90,9 proc. darbuotojų pritarė teiginiui, jog šie pokyčiai nėra būtini. Galima daryti išvadą, jog dauguma darbuotojų neigiamai reaguoja į

organizacijoje inicijuojamus pokyčius. Tokį vertinimą galima sieti su tuo, jog darbuotojai mano, kad dėl struktūrinių pokyčių gali netekti darbo vietos.

19 lentelė. Darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aš tikiu šių pokyčių verte.	27,3	0	27,3	9,1	18,2	45,4
Pokyčiai yra gera strategija šiai organizacijai.	27,3	0	27,3	9,1	27,3	36,4
Aš manau, jog vadovybė daro klaidą diegdama šiuos pokyčius.	63,6	27,3	36,4	18,2	9,1	9,1
Šie pokyčiai atliekami dėl svarbaus tikslo.	0	0	0	27,3	27,3	45,4
Situacija būtų geresnė be šių pokyčių įdiegimo.	63,6	54,5	9,1	36,4	0	0
Šie pokyčiai nėra būtini.	90,9	63,6	27,3	9,1	0	0

Apibendrinant darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams vertinimą, galima teigti, jog X apylinkės teismo X rūmų darbuotojai nėra įsipareigoję pokyčiams. Dauguma darbuotojų neigiamai reaguoja į pokyčius, tai reiškia, jog darbuotojai nepitaria pokyčių įgyvendinimui. Darbuotojų požiūriu, šiuo metu inicijuojami pokyčiai nėra būtini, todėl netikima ir jų verte organizacijai. Taigi, galima patvirtinti faktą, jog darbuotojai nėra pasiruošę priimti pokyčius.

Šioje tyrimo dalyje darbuotojų papildomai klausiami, kaip jie gali prisidėti prie sėkmingo organizacijos pokyčių įgyvendinimo. Darbuotojų buvo prašoma pažymėti vieną tinkamiausią atsakymą arba nurodyti savo atsakymą. Tai, jog darbuotojams nesudaroma galimybė ištraukti į pokyčių procesą, dar labiau patvirtina faktas, jog didžioji dalis (72,7 proc.) darbuotojų mano, kad jie negali prisidėti prie sėkmingo organizacijos pokyčių įgyvendinimo. Vienas iš apklaustų darbuotojų mano, jog gali prisidėti nerodydamas pasipriešinimo, 18,2 proc. darbuotojų mano, jog gali prisidėti išsakydami savo nuomonę. Tokį atsakymų pasiskirstymą galėjo nulemti ir anksčiau aptartų pokyčių valdymo veiksmų vertinimas, kadangi darbuotojai, nepritariantys pokyčiams, gali nenorėti prisidėti prie jų įgyvendinimo.

Pokyčių valdymo įtakos organizacijos mikroklimatui analizė

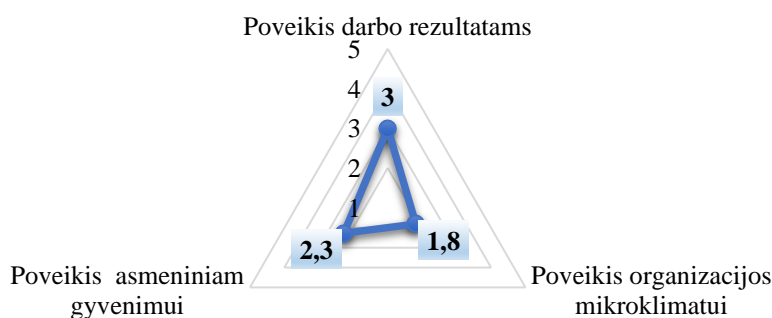
Siekiant nustatyti X apylinkės teismo pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui, svarbu įvertinti organizacijos mikroklimato būklę. Pirmiausia, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos darbuotojai suvokia mikroklimato sampratą. Darbuotojams buvo pateikti dažniausiai mokslinėje literatūroje akcentuojami mikroklimato apibrėžimai, kuriuos jie turėjo įvertinti pritardami arba nepritardami kiekvienam teiginiui. Vidurkių analizė atskleidžia (žr. 23 pav.), jog labiausiai pritariama teiginiui, kad mikroklimatas tai organizacijos narių bendrai suvokiama atmosfera, lemianti darbo aplinką, darbuotojų elgseną ir organizacijos veiklos rezultatus (4,5). Gana dažnai organizacijos darbuotojai mikroklimatą suvokia ir kaip organizacijos narių ir vadovų tarpusavio santykių padarinį (3,8) ir kaip bendrą darbuotojų suvokimą apie organizacijos politiką, veiklą ir procedūras (3,6). Darbuotojai labiau nepitaria, nei pritaria teiginiui, jog mikroklimatas yra individualus organizacijos narių suvokimas apie organizacijos charakteristikas.



23 pav. Mikroklimato sampratos bendras vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkiai (sudaryta autorės)

Tokie darbuotojų atsakymų rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad X apylinkės teismo darbuotojai suvokia, jog mikroklimato būklė priklauso nuo darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykių ir turi įtakos darbuotojų elgsenai bei veiklos rezultatams. Svarbu pažymėti, jog darbuotojų požiūris sutampa su šio tyrimo kontekste vartojama mikroklimato samprata.

Siekiant nustatyti X apylinkės teismo pokyčių įtaką darbuotojų darbo rezultatams, jų asmeniniam gyvenimui ir organizacijos mikroklimatui, darbuotojų buvo prašoma tiesiogiai įvertinti pokyčių įtaką pasirenkant jų vertinimą atitinkantį balą (1 – labai neigiamos pasekmės, 5 – labai teigiamos pasekmės). Vidurkių analizė atskleidžia (žr. 24 pav.), jog darbuotojų požiūriu, pokyčiai neigiamai veikia organizacijos mikroklimatą ir darbuotojų asmeninį gyvenimą. Vertindami pokyčių poveikį darbo rezultatams, dauguma darbuotojų pasirinko neutralią poziciją (54,5 proc.), tai reiškia, jog pokyčiai neturi nei teigiamų, nei neigiamų pasekmių jų darbo rezultatams. 27,3 proc. darbuotojų mano, jog pokyčiai turi neigiamų pasekmių darbo rezultatams, likę darbuotojai mano, jog pokyčiai turi labai teigiamų arba teigiamų pasekmių (atitinkamai po 9,1 proc.).



24 pav. Pokyčių poveikio vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkiai (sudaryta autorės)

Pokyčių poveikio asmeniniam gyvenimui vertinimo rezultatai parodė, jog tik vienas iš apklaustų darbuotojų mano, kad pokyčiai turi teigiamų pasekmių jo asmeniniam gyvenimui, likę darbuotojai po lygiai pasiskirstė, išreikšdami neutralią poziciją (45,5 proc.) ir nurodydami, jog pokyčiai turi labai neigiamų pasekmių jų asmeniniam gyvenimui. Svarbu pažymėti, jog dauguma darbuotojų neigiamai vertina pokyčių poveikį mikroklimatui. Atitinkamai 45,5 proc. ir 36,4 proc. darbuotojų nurodė, jog

pokyčiai sukėlė labai neigiamas arba neigiamas pasekmes organizacijos mikroklimatui. Taigi, galima daryti išvadą, jog pokyčiai labiausiai veikia mikroklimatą, mažiausiai – darbo rezultatus.

Organizacijos mikroklimato vertinimas. Kadangi pokyčiai daro neigiamą įtaką organizacijos mikroklimatui, svarbu išsiaiškinti priežastis, lėmusias tokį darbuotojų atsakymų pasiskirstymą. Detalesnė mikroklimato analizė atliekama pagal teorinėje dalyje išskirtus veiksnius (saugumas ir apibrėžtumas; struktūra; tarpasmeniniai santykiai; motyvacija), lemiančius organizacijos mikroklimato būklę. Darbuotojų buvo prašoma įvertinti teiginius, kurių analizė padeda nustatyti organizacijoje vyraujančią klimata.

Saugumas ir apibrėžtumas. Toriniame lygmenyje teigiama, jog prastai valdomi pokyčiai didina darbuotojų neapibrėžtumo ir nesaugumo jausmą. Todėl buvo siekiama įvertinti organizacijoje vyraujančią atmosferą, remiantis darbuotojų saugumo ir apibrėžtumo požiūriu. Kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 20 lentelę), darbuotojai linkę nesutikti su teiginiu, jog organizacijoje vyrauja optimistinė nuotaika. Šiuo atveju, nepritarimą visiškai nesutikdami su teiginiu išreiškė 36,4 proc. darbuotojų, iš dalies nesutiko 27,3 proc. darbuotojų. Taip pat pastebėta, jog darbuotojai organizacijoje nesijaučia saugūs ir užtikrinti, kadangi šiam teiginiui visiškai nepritarė 45,5 proc., o iš dalies nepritarė 27,3 proc. darbuotojų. Daugiau nei pusė apklaustųjų pritarė (visiškai sutiko – 18,2 proc., sutiko – 36,4 proc.), jog kolektyve nuolat tvyro įtampa ir stinga saugumo. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog organizacijoje vyrauja nesaugumo ir neapibrėžtumo jausmas. Tokį darbuotojų vertinimą galima susieti su šiuo metu inicijuojamais pokyčiais, kadangi darbuotojai nepritaria pokyčių įgyvendinimui. Manytina, jog darbuotojų nesaugumą ir neapibrėžtumą lemia tai, jog darbuotojai nežino ateities perspektyvų, baiminasi, jog gali prarasti darbo vietą. Tyrimo metu taip pat išryškėjo, kad darbuotojams skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis darbuotojų. Tokį darbuotojų požiūrį galima susieti su anksčiau aptartu komunikacijos veiksniu, kadangi darbuotojų manymu, pokyčių metu teikiama nepakankama informacija.

20 lentelė. Saugumo ir apibrėžtumo veiksnio vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų kolektyve vyrauja optimistinė nuotaika.	18,2	0	18,2	18,2	27,3	36,4
Mūsų žmonės organizacijoje jaučiasi saugiai ir užtikrintai.	18,2	0	18,2	9,1	27,3	45,4
Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo.	54,5	18,2	36,4	9,1	18,2	18,2
Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą.	18,2	0	18,2	36,4	9,1	36,4
Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų.	54,5	27,3	27,3	18,2	27,3	0
Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją.	18,2	0	18,2	45,4	27,3	9,1

Struktūra. Tyrimo rezultatai parodė (žr. 21 lentelę), jog darbuotojai, teigiamai vertina organizacijos struktūrą ir atsakomybių paskirstymą. Net 90,9 proc. darbuotojų pritarė teiginiui, jog darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos. Taip pat pritariama, jog darbas organizacijoje yra gerai organizuotas, o darbo krūvis yra optimalus. Šiuo atveju darbuotojų vertinimas parodo, jog organizacijos nariai yra patenkinti darbo organizavimu, jiems yra aiškios atsakomybių ribos. Tačiau tokio darbuotojų vertinimo negalima susieti su šiuo metu inicijuojamais pokyčiais, kadangi, kaip parodė anksčiau aptartų pokyčių valdymo veiksnių vertinimas, dauguma darbuotojų nežino, kaip pasikeis organizacijos struktūra ir darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius. Todėl manytina, jog vertindami organizacijos struktūrą darbuotojai rėmėsi dabartine situacija.

21 lentelė. Struktūros veiksnio vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos.	100	9,1	90,9	0	0	0
Darbas yra gerai organizuotas.	100	18,2	81,8	0	0	0
Darbo krūvis padalinyje yra optimalus.	72,7	9,1	63,6	18,2	9,1	0

Tarpasmeniniai santykiai. Darbuotojai vertino santykius su vadovais ir darbuotojų tarpusavio santykius. Tyrimo rezultatai parodė (visiškai sutiko 18,2 proc., sutiko – 72,7 proc. darbuotojų), jog darbuotojų tarpusavio santykiai yra geri, darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia (žr. 22 lentelę). Tai dar labiau patvirtina faktas, jog dauguma darbuotojų (72,7 proc.) pritarė teiginiui, kad darbuotojai labai pasitiki vienas kitu.

22 lentelė. Tarpasmeninių santykių vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais.	9,1	0	9,1	90,9	0	0
Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri.	36,4	0	36,4	63,6	0	0
Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“.	9,1	0	9,1	45,4	45,4	0
Darbuotojų santykiai padalinyje yra geri.	90,9	18,2	72,7	0	9,1	0
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia.	90,9	18,2	72,7	0	9,1	0
Mūsų darbuotojai labai pasitiki vienas kitu.	72,7	9,1	63,6	18,2	9,1	0

Vertindami santykius su vadovais, dauguma darbuotojų laikėsi neutralios pozicijos, tai reiškia, jog jie nei sutinka, nei nesutinka (90,9 proc.), kad vadovai rūpinasi savo pavaldiniais ir kad vadovų bei pavaldinių santykiai yra geri (36,4 proc.). Taigi, atliktas tyrimas parodė, jog šiuo metu inicijuojami

pokyčiai neturi įtakos darbuotojų tarpusavio santykiams. Tačiau neutralus darbuotojų ir vadovų santykių vertinimas leidžia daryti prielaidą, kad vadovai nepakankamai bendrauja su pavaldiniais.

Motyvacija. Vertinant darbuotojų motyvaciją, remiamasi darbuotojų kūrybiškumo ir iniciatyvumo bei atlygio ir skatinimo aspektais. Atliktos apklausos duomenys rodo (žr. 23 lentelę), jog dauguma darbuotojų (63,6 proc.) laikosi neutralios pozicijos, t. y. nei pritaria, nei nepritaria teiginiui, jog organizacijoje yra tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau juos ignoruoja vadovybė. Šiam teiginiui visiškai pritarė 27,3 proc. darbuotojų.

23 lentelė. Motyvacijos veiksnio vertinimas darbuotojų požiūriu (sudaryta autorės)

Teiginiai	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais					
	Pritarimo procentas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami.	27,3	27,3	0	63,6	9,1	0
Darbuotojų iniciatyva yra skatinama.	18,2	0	18,2	45,4	27,3	9,1
Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo.	18,2	0	18,2	54,5	9,1	18,2
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą.	63,6	0	63,6	0	36,4	0
Darbuotojai yra paskatinami už gerai atliekamą darbą.	45,4	0	45,4	36,4	18,2	0

Neutralus darbuotojų vertinimas išryškėjo ir kituose su darbuotojų iniciatyva susijusiuose teiginiuose. Šiuo atveju, neutralus vertinimas rodo, jog patys darbuotojai nesiima iniciatyvos ir nesiūlo savo idėjų. Vertindami atlygio ir skatinimo sistemą, darbuotojai labiau pritaria (63,6 proc.), nei nepritaria (36,4 proc.) teiginiui, jog organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą. Taip pat labiau pritariama (45,5 proc.), nei nepritariama (18,2 proc.) teiginiui, jog darbuotojai yra paskatinami už gerai atliekamą darbą. Taigi, galima daryti išvadą, jog darbuotojų motyvacija yra pakankama.

Apibendrinant mikroklimate vertinimą, galima teigti, jog darbuotojai palankiai vertina organizacijos struktūrą, darbo organizavimą, darbuotojų tarpusavio santykius, atlygio ir skatinimo sistemą. Tačiau prastai valdomi pokyčiai organizacijoje lemia darbuotojų nesaugumo ir neapibrėžtumo jausmą. Mikroklimate veiksnių vertinimas parodė, jog kolektyve vyrauja pesimistinė nuotaika, darbuotojams teikiama informacija dažniausiai neatitinka realios situacijos.

Pokyčių valdymui įtaką darančių veiksnių sąveikos analizė ir jų sąsajos su organizacijos mikroklimate

Atlikus darbuotojų apklausos rezultatų analizę, papildomai pasitelkiami statistinės analizės instrumentai, siekiant išsiaiškinti, koks yra ryšys tarp darbuotojų pateiktų vertinimų ir jų demografinių charakteristikų. Tačiau, pritaikius chi – kvadrato koeficientą, nebuvo nustatyta reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų atsakymų ir jų lyties, darbo stažo įstaigoje bei amžiaus. Taip pat siekiant nustatyti ar egzistuoja statistinis ryšys tarp kintamųjų, buvo atlikta koreliacinė analizė, taikant Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientą. Remiantis mokslinės literatūros ir atlikto empirinio

tyrimo rezultatais, suformuluojami ginamieji teiginiai, kuriuos bandoma patvirtinti arba paneigti koreliacinės analizės pagalba:

1. *Ankstesnių pokyčių patirtis neigiamai veikia darbuotojų požiūrį į dabartinius pokyčius.*
2. *Vadovo elgsena pokyčių metu lemia darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams.*
3. *Nepakankama informacija apie pokyčius lemia neigiamą darbuotojų reakciją į pokyčius.*
4. *Darbuotojai, kurie pokyčių metu jaučiasi nesaugiai ir neužtikrintai, neigiamai reaguoja į pokyčių įgyvendinimą.*

Koreliacinė analizė padėjo atskleisti kai kuriuos statistiškai reikšmingus ryšius tarp ankstesnių ir dabartinių organizacijos pokyčių vertinimo ir pokyčių valdymo veiksnių vertinimo. Atlikus Spirmeno koreliacijos testą nustatyta (žr. 4 priedą), kad ryšys tarp ankstesnių pokyčių ir šiuo metu vykstančių pokyčių vertinimo yra labai stiprus ir reikšmingas (Spirmeno koeficientas $r=0,847$ $p=0,002$). Tai reiškia, jog tie darbuotojai, kurie neigiamai vertina ankstesnius organizacijos pokyčius, netiki dabartinių pokyčių verte. Toks ryšys patvirtina prielaidą, jog ankstesnių pokyčių patirtis daro neigiamą įtaką darbuotojų požiūriui į šiuo metu vykdomus pokyčius.

Tyrimo metu nustatyta, jog vieno iš pokyčių valdymo veiksnių, t. y. vadovo elgsenos pokyčių metu vertinimas koreliuoja su darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams vertinimu (žr. 5 priedą). Koreliacija yra stipri ir reikšminga (Spirmeno koeficientas $r= 0,812$, $p= 0,002$). Manytina, jog neigiamai vertinamas vadovo elgsenos pokyčių metu, gali paskatinti neigiamą darbuotojų reakciją į pokyčius. Šiuo atveju patvirtinamas teiginys, jog vadovo elgsena pokyčių metu lemia darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams.

Tyrimo metu identifikuota, jog komunikacijos veiksnio vertinimas stipriai koreliuoja su darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams vertinimu (žr. 6 priedą). Nustatyta, kad koreliacija tarp minėtų veiksnių vertinimų yra stipri ir reikšminga (Spirmeno koeficientas $r= 0,755$ $p= 0,007$). Taigi, patvirtinamas teiginys, jog nepakankama informacija apie pokyčius skatina neigiamą darbuotojų reakciją į pokyčius.

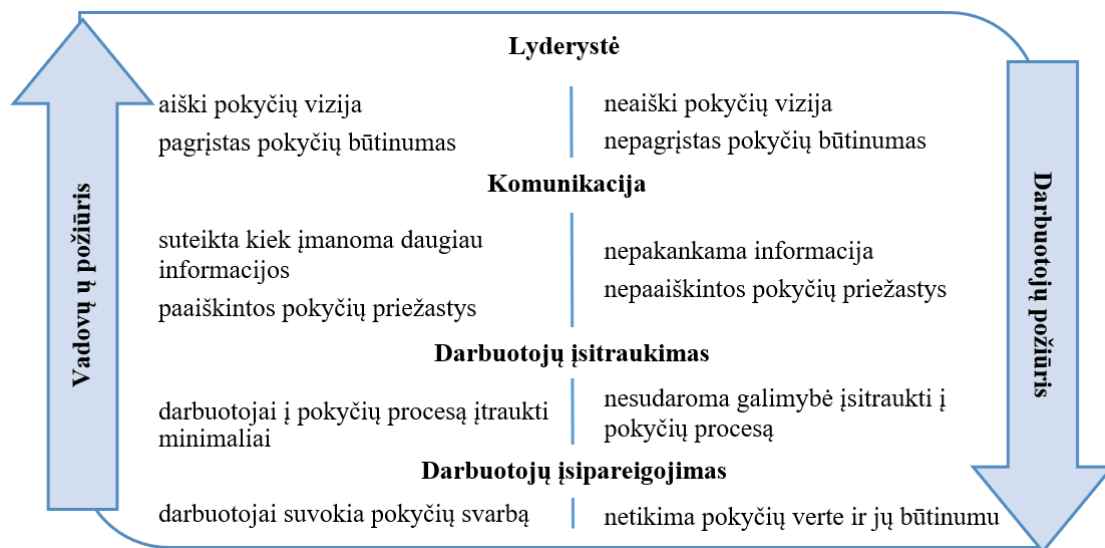
Analizuojant pokyčių valdymo veiksnių ir mikroklimato veiksnių santykį, Spirmeno koreliacijos testas atskleidė (žr. 7 priedą), jog egzistuoja vidutinė koreliacija (Spirmeno koeficientas $r= 0,615$, $p= 0,044$) tarp pokyčių valdymo veiksnio – darbuotojų įsipareigojimas ir mikroklimato veiksnio – saugumas ir apibrėžtumas. Toks ryšys patvirtina ginamąjį teiginį, jog darbuotojai, kurie pokyčių metu jaučiasi nesaugiai ir neužtikrintai neigiamai reaguoja į pokyčių įgyvendinimą.

Taigi, darbuotojų apklausos rezultatai parodė, jog darbuotojai suvokia pokyčių valdymo svarbą siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Ankstesnių pokyčių vertinimo rezultatai atskleidė, jog pokyčiai nebuvo tinkamai valdomi, todėl ankstesnių pokyčių patirtis siejama su neigiamu darbuotojų požiūriu. Svarbiausiais pokyčių valdymo sėkmės veiksniais darbuotojai laiko komunikaciją ir įsitraukimą į pokyčių procesą. Atskirų pokyčių valdymo veiksnių analizė atskleidė pagrindinius pokyčių valdymo organizacijoje trūkumus. Darbuotojai mano, jog jie negali prisidėti prie sėkmingo organizacijos pokyčių įgyvendinimo. Nustatyta, jog organizacijoje vykstantys pokyčiai neigiamai veikia organizacijos mikroklimatą. Mikroklimato veiksnių analizė parodė, jog prastai valdomi pokyčiai lemia darbuotojų nesaugumo ir neapibrėžtumo jausmą. Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo metu suformuluotus ginamuosius teiginius.

3.3.3. Vadovų ir darbuotojų požiūrių į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui palyginimas

Darbuotojų apklausos ir vadovų interviu rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojų ir vadovų požiūriai vertinant pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui skiriasi. Todėl labai svarbu nustatyti darbuotojų ir vadovų pozicijų skirtumus, kurie išryškina pagrindines pokyčių valdymo X apylinkės teisme problemas. Kaip rodo tyrimo rezultatai, sudėtinga įvertinti darbuotojų ir vadovų požiūrių skirtumus, kadangi išsiskiria ir pačių vadovų požiūriai. Dėl šios priežasties, darbuotojų ir vadovų požiūrių lyginamajai analizei atlikti pasitelkiamas teismo pirmininko, kaip pagrindinio šiuo metu X apylinkės teisme vykstančių pokyčių iniciatoriaus, požiūris. Požiūriai lyginami pagal pokyčių valdymo ir mikroklimato veiksnių vertinimus.

Pokyčių valdymo veiksnių vertinimo palyginimas (žr. 25 pav.) *Vadovo elgsena pokyčių inicijavimo metu.* Vertinant vadovo elgseną pokyčių metu, vadovo ir darbuotojų požiūriai stipriai išsiskyrė. Vadovo nuomone, pokyčių inicijavimo metu darbuotojams buvo pristatyta aiški pokyčių vizija, paaiškintas pokyčių būtinumas, buvo organizuojami individualūs pokalbiai su darbuotojais, kurių metu buvo paaiškinta kaip pasikeis darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius. Tačiau, darbuotojai vadovo elgseną įvertino priešingai. Neatitikimas tarp pavaldinių ir vadovo atsakymų parodo, jog vadovas situaciją vertina vienpusiškai, jam atrodo, jog darbuotojai suvokia pokyčių būtinumą, tačiau, kaip rodo darbuotojų atsakymai situacija yra kitokia. *Komunikacija.* Teikiamos informacijos pokyčių metu kokybės vertinimas taip pat parodė skirtingą darbuotojų ir vadovo požiūrį. Darbuotojų požiūriu, jie buvo nepakankamai informuoti apie pokyčių inicijavimą. Kaip rodo tyrimo rezultatai, darbuotojai mano, jog informacija apie pokyčius buvo netiksli, nebuvo kalbama apie struktūros pokyčius, neatsižvelgiama į asmeninį darbuotojų susirūpinimą, nepakankamai paaiškintos pokyčių priežastys. Tačiau vadovo manymu, darbuotojai buvo tinkamai informuoti apie pokyčių procesą.

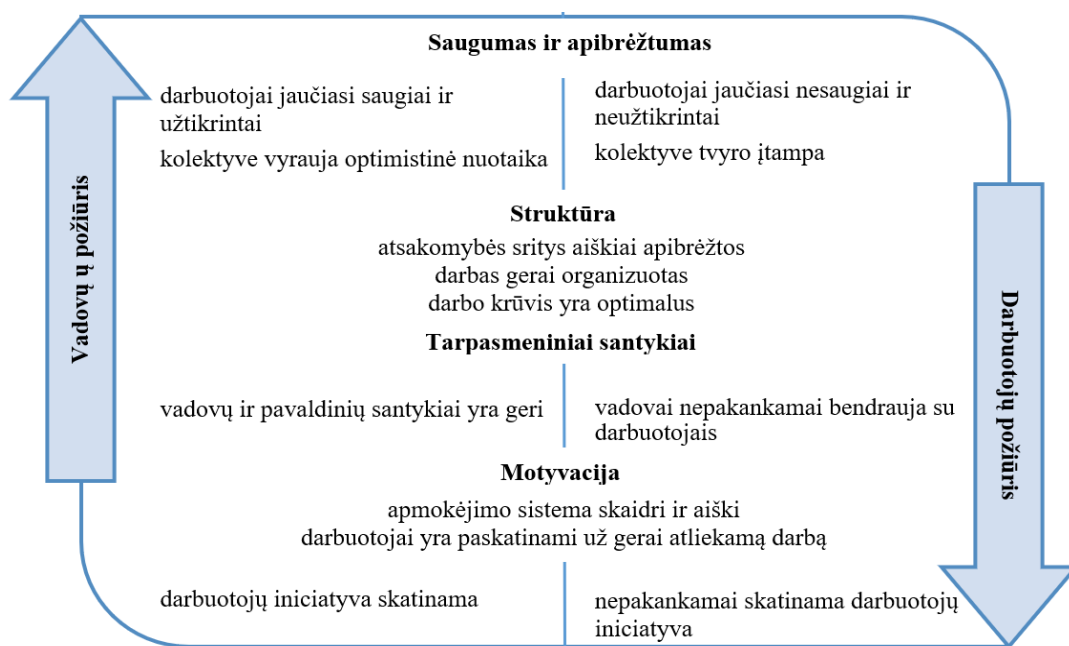


25 pav. Vadovo ir darbuotojų požiūrių palyginimas pagal pokyčių valdymo veiksnių vertinimą (sudaryta autorės)

Darbuotojų įsitraukimas. Vertindami savo įsitraukimą į pokyčių procesą darbuotojai nurodė, jog jie neturi galimybių įsitraukti į pokyčių procesą, jie nėra linkę siūlyti savo idėjų, kadangi vadovai jomis nesidomi. Šiuo atveju, vadovo požiūris yra labai panašus, kadangi jo manymu, darbuotojai į pokyčių

procesą buvo įtraukti minimaliai, darbuotojų nuomonė neturėjo įtakos su pokyčiais susijusiems sprendimams. Tačiau, nepaisant to, jog vadovo ir darbuotojų požiūriai šiuo atveju sutapo, išryškėjo problema, jog vadovas nevertina darbuotojų nuomonės, sprendimai dėl pokyčių priimami vienašališkai. *Darbuotojų įsipareigojimas*. Vadovo požiūriu, darbuotojų įsipareigojimas pokyčiams gali užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Vertindamas darbuotojų reakciją į pokyčius, vadovas nurodė, jog darbuotojai nesipriešino pokyčiams ir suprato jų svarbą. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojai nėra įsipareigoję pokyčiams, jų manymu, šie pokyčiai nėra būtini ir kad vadovybė daro klaidą juos diegdama. Šiuo atveju galima teigti, jog vadovas suvokia įsipareigojimo pokyčiams svarbą, tačiau neskatina darbuotojų priimti pokyčius.

Mikroklimato veiksnių vertinimo palyginimas (žr. 26 pav.). *Saugumas ir apibrėžtumas*. Tyrimo rezultatai rodo didelį neatitikimą tarp vadovo ir darbuotojų požiūrių, lyginant juos darbuotojų saugumo ir apibrėžtumo aspektu. Vadovas mano, jog X apylinkės teismo X rūmų darbuotojai pokyčių proceso metu jaučiasi saugiai ir užtikrintai, o kolektyve vyrauja optimistinė nuotaika. Tačiau, priešingai, darbuotojai jaučiasi nesaugiai, yra neįtikrinti, kolektyve tvyro įtampa. Toks atsakymų pasiskirstymas parodo, jog vadovas nesidomi darbuotojų savijauta, neatsižvelgia į jų asmeninius interesus. Šiuo atveju, galima teigti, jog netinkamas pokyčių valdymas didina darbuotojų nesaugumo ir neapibrėžtumo jausmą.



26 pav. Vadovo ir darbuotojų požiūrių palyginimas pagal mikroklimato veiksnių vertinimą (sudaryta autorės)

Struktūra. Pažymėtina, jog vertinant struktūrą ir atsakomybių paskirstymą vadovo ir darbuotojų nuomonė sutapo, tiek vadovas, tiek darbuotojai teigiamai vertina darbo padalinyje organizavimą. *Tarpasmeniniai santykiai*. Vadovo ir darbuotojų požiūris sutapo teigiamai įvertinant darbuotojų tarpusavio santykius. Tačiau vertinant darbuotojų ir vadovų santykius, požiūriai šiek tiek išsiskyrė. Vadovas mano, kad jo santykiai su darbuotojais yra geri, tačiau darbuotojai išreiškė neutralią poziciją, kuri parodo, kad vadovas nepakankamai bendrauja su savo pavaldiniais. *Motyvacija*. Vadovo ir darbuotojų požiūris sutapo vertinant motyvaciją atlygio ir skatinimo aspektu, kuriuos tiek vadovas, tiek darbuotojai vertina teigiamai. Požiūriai išsiskyrė vertinant kūrybiškumo ir iniciatyvumo aspektą, kadangi darbuotojai labiau nesutinka, nei sutinka, kad darbuotojų iniciatyva yra skatinama.

Palyginus vadovo ir darbuotojų požiūrius, galima teigti, jog daugeliu atvejų vadovo ir jo pavaldinių nuomonės nesutampa. Rezultatai rodo didelį neatitikimą tarp to, kaip vadovas vertina save ir to, kaip jį vertina darbuotojai. Tai reiškia, jog vadovas pervertina savo, kaip pokyčių lyderio, gebėjimus. Skirtingų požiūrių palyginimas išryškino svarbiausias pokyčių valdymo X apylinkės teisme problemas. Nustatyta, jog vadovas skyrė nepakankamą dėmesį pristatydamas darbuotojams pokyčių viziją, priežastis, pagrįsdamas jų reikalingumą. Darbuotojai nėra įtraukiami į pokyčių procesą, sprendimai priimami vienašališkai, neatsižvelgiant į darbuotojų nuomonę. Vadovas neatsižvelgia į asmeninius darbuotojų poreikius, nesidomi organizacijoje vyraujančiu mikroklimatu. Netinkamas pokyčių valdymas didina darbuotojų nesaugumą ir neapibrėžtumą.

Apibendrinant trečiąjį skyrių, galima teigti, jog X apylinkės teismo X rūmų pokyčiai šiuo metu yra inicijavimo etape. X apylinkės teismo pokyčių proceso analizė parodė, jog dar nėra išspręsti klausimai, susiję su darbo organizavimu ir darbuotojų perkėlimu įgyvendinus pokyčius. Kompleksinio tyrimo (taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas) rezultatai išryškino ne tik vadovų ir darbuotojų požiūrių į pokyčių valdymą skirtumus, bet ir skirtingas vadovų nuomones. Vadovai skirtingai vertina darbuotojų reakciją į pokyčius ir kitus su pokyčių valdymo organizacijoje susijusius aspektus. Darbuotojų apklausos rezultatų analizė atskleidė, jog anksčiau organizacijoje vykę pokyčiai buvo netinkamai valdomi, darbuotojai juos vertina neigiamai. Vertinant vadovo lyderystės savybes ir jo elgseną pokyčių metu, nustatyta, jog vadovas nepakankamai įkvepia darbuotojus naujiems planams; neatsižvelgia į darbuotojų poreikius, neskatina darbuotojų bendradarbiavimo ir problemų sprendimo naujais būdais. Vertinant komunikacijos kokybę, identifikuota, kad darbuotojams teikiama nepakankama informacija apie pokyčius; nėra užtikrinama tinkama ir savalaikė komunikacija. Vertinant darbuotojų įsitraukimą nustatyta, jog vadovai nesudaro galimybės darbuotojams įsitraukti į pokyčių procesą; darbuotojų nuomonė ir idėjos nėra vertinamos. Vertinant darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams identifikuota, kad darbuotojai nėra pasiruošę priimti pokyčius, jie netiki pokyčių verte ir būtinumu. Tyrimo metu nustatyta, jog pokyčių valdymas daro įtaką darbuotojų saugumui ir apibrėžtumui, kolektyve tvyro įtampa. Koreliacinė analizė padėjo nustatyti statistiškai reikšmingus ryšius tarp ankstesnių pokyčių vertinimo ir neigiamo darbuotojų požiūrio į dabartinius pokyčius; tarp vadovo elgsenos pokyčių metu ir darbuotojų įsipareigojimo pokyčiams; tarp pokyčių metu teikiamos informacijos ir darbuotojų reakcijos į pokyčius; tarp darbuotojų saugumo ir apibrėžtumo jausmo ir darbuotojų reakcijos į pokyčius. Lyginamoji vadovo ir darbuotojų požiūrių analizė parodė, jog sprendimai, susiję su pokyčiais organizacijoje priimami vienašališkai. Rezultatai atskleidė, jog vadovas darbuotojų atžvilgiu pervertina savo turimus lyderystės gebėjimus.

Išvados

1. Pokyčių valdymo proceso efektyvumas priklauso nuo darbuotojų parengimo pokyčiams, tam reikalingi specialūs organizacijos vadovų ir darbuotojų įgūdžiai. Tačiau, teorijoje daugiausia analizuojami objektyvūs pokyčių valdymo aspektai, sutelkiant dėmesį į sąnaudų mažinimą, struktūrą, sistemas ir strategijas, nepakankamai akcentuojant darbuotojų, kaip pokyčių dalyvių požiūrio. Greitai vykstantys ir iš esmės visą organizacijos struktūrą keičiantys pokyčiai gali sukelti organizacijos narių pasipriešinimą, tokie pokyčiai yra sunkiau valdomi. Nustatyta, jog pokyčių valdymo efektyvumą lemia tokie veiksniai kaip: lyderystė, komunikacija, darbuotojų įtraukimas ir darbuotojų įsipareigojimas. Vadovai, norėdami išvengti darbuotojų pasipriešinimo, turi skatinti teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius ir sukurti psichologiškai saugią aplinką. Siekiant suprasti darbuotojų poreikius ir jų suvokimą, reikia įvertinti organizacijoje vyraujančią mikroklimatą. Tai, kaip darbuotojai suvokia ir reaguoja į organizacinius pokyčius gali ypač stipriai paveikti, koku mastu organizaciniai pokyčiai pasieks nustatytus tikslus. Netinkamai valdomi pokyčiai gali padidinti darbuotojų nesaugumo ir neapibrėžtumo jausmą, o tai daro neigiamą įtaką darbuotojų tarpusavio santykiams ir visos organizacijos darbo rezultatams. Todėl organizacijų vadovai turėtų sutelkti dėmesį į darbuotojų, kaip asmenybei svarbių veiksnių gerinimą. Nustatyta, jog organizacinį mikroklimatą geriausiai apibūdina saugumo ir apibrėžtumo, struktūros, tarpasmeninių santykių ir motyvacijos veiksniai.

2. Teisingumo sistemos pokyčių reguliavimas Europos Sąjungos lygmeniu padeda didinti nacionalinių teisingumo sistemų veiksmingumą. Teisingumo sistemos pokyčių stebėseną Europos Sąjungos lygmeniu veikia kaip prevencinė priemonė, nustatanti Europos Sąjungos valstybėse narėse kylančias rizikas, susijusias su teisinės valstybės principu. Europos Sąjungos valstybėms narėms sudaroma galimybė pasinaudoti finansinės ir (arba) techninės paramos galimybėmis, įgyvendinant teisinės sistemos reformas. Stebėsenos metu nustatomi ne tik teisingumo sistemų pokyčių trūkumai, bet ir geroji valstybių narių patirtis, kuri gali būti naudinga šalims diegiančioms teisinės sistemos pokyčius. Kaip rodo geroji užsienio šalių patirtis – visos pastangos pokyčių metu turėtų būti sutelktos į žmogiškųjų išteklių valdymą. Nustatyta, jog teisinės sistemos pokyčių sėkmę užtikrina nuolatinė vidinė ir išorinė komunikacija, laipsniškas vidinių procesų perkėlimas, glaudus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, darbuotojų įkvėpimas pokyčiams, išankstinis darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą, tolygus darbuotojų skaičiaus paskirstymas, vadovų ir darbuotojų paruošimas pokyčiams, greitas pokyčių įteisinimas, padedantis sumažinti darbuotojų nesaugumo jausmą. Nors pokyčių valdymas užsienio šalyse tiesiogiai nesiejamas su jo įtaka mikroklimatui, tačiau atlikta gerosios praktikos analizė leidžia daryti išvadą, kad teisinės sistemos organizacijos siekia mažinti neigiamą pokyčių valdymo įtaką mikroklimatui.

3. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog X apylinkės teismo vadovai suvokia pokyčių valdymo svarbą, geba identifikuoti veiksniai, lemiančius pokyčių valdymo sėkmę ir pripažįsta, jog pokyčių metu ypač svarbi vadovo lyderystė. Tačiau, pokyčių valdymo ir mikroklimato veiksnių vertinimas praktiniame lygmenyje atskleidė, jog skiriasi ne tik vadovų ir darbuotojų požiūriai į pokyčių valdymo procesą organizacijoje, bet išsiskiria ir pačių vadovų vertinimai. Skirtingi vadovo ir darbuotojų požiūriai į pokyčių valdymo įtaką mikroklimatui parodė, jog vadovas pervertina savo, kaip pokyčių lyderio gebėjimus. Nustatyta, jog vadovas stokoja lyderiui reikalingų gebėjimų: neįkvepia darbuotojų ateities planams, stokoja gebėjimo priversti kitus įsipareigoti jo vizijai, pagrįsti pokyčių būtinumą, neskatina darbuotojų bendradarbiavimo, nesirūpina darbuotojų asmeniniais poreikiais, neskatina darbuotojų kūrybiškumo. Vertinant komunikacijos pokyčių metu kokybę identifikuota, kad informacija apie pokyčius nėra pakankama ir tiksli, darbuotojams nepristatytos aiškios pokyčių

priežastys, o tai lemia neigiamą darbuotojų reakciją į pokyčius. Darbuotojai nėra įtraukiami į pokyčių inicijavimo ir pasiruošimo procesus, jų nuomonė neturi įtakos pokyčių procesui, sprendimai priimami vienašališkai. Nustatyta, jog organizacijoje vykstantys pokyčiai neigiamai veikia organizacijos mikroklimatą, kolektyve vyrauja pesimistinė nuotaika. Atliktas tyrimas patvirtino mokslininkų įžvalgas, kad vadovo lyderystė ir komunikacija pokyčių metu tiesiogiai veikia darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams, o neigiama darbuotojų reakcija į pokyčius, tiesiogiai susijusi su nesaugumo ir neapibrėžtumo jausmu. Tyrimo metu nustatyta, jog netinkamas pokyčių valdymas tiesiogiai veikia organizacijos mikroklimatą saugumo ir apibrėžtumo kontekste, tačiau neturi įtakos tarpasmeniniams santykiams ir darbuotojų motyvacijai.

Rekomendacijos

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu nustatytus X apylinkės teismo pokyčių valdymo trūkumus, vadovybei rekomenduojama:

1. Tobulinti praktinius pokyčių valdymo organizacijoje įgūdžius. Atsižvelgiant į tai, jog vadovai turi pakankamai teorinių pokyčių valdymo žinių, siūlytina dalyvauti praktiniuose mokymuose, kuriuose situacijų modeliavimo pagalba būtų mokoma atpažinti skirtingas, pokyčių metu kylančias darbuotojų reakcijas ir kaip jas valdyti.
2. Gerinti vidinę komunikaciją. Atsižvelgiant į tai, jog teikiama informacija pokyčių metu vertinama, kaip nepakankama, siūlytina paskirti bent 2-3 darbuotojus, kurie būtų atsakingi už išsamios informacijos sklaidos užtikrinimą, mokant jiems pareiginės algos dydžio priemokas už papildomų funkcijų atlikimą. Įpareigoti atsakingus asmenis nuolat teikti su pokyčių procesu susijusią informaciją, užtikrinti, kad informacija darbuotojus pasiektų per kaip įmanoma trumpesnę laiką, būtų tiksli ir nuosekli. Už informacijos sklaidą atsakingi darbuotojai taip pat galėtų konsultuoti darbuotojus, padėti vadovams organizuoti susitikimus, analizuoti darbuotojų pateiktus pasiūlymus, rengti ataskaitas. Taip pat siūlytina stiprinti X apylinkės teismo aukščiausias pareigas užimančių vadovų tarpusavio komunikaciją ir vadovų bei darbuotojų komunikaciją.
3. Įtraukti darbuotojus į pokyčių procesą. Siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, siūlytina sudaryti galimybę darbuotojams įsitraukti į sprendimų priėmimą, išklausti jų nuomonę, diskutuoti, kartu spręsti pokyčių metu kylančias problemas ir priimti abiem pusėms palankius sprendimus.
4. Skatinti darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams. Svarbu, kad darbuotojai teigiamai vertintų organizacijos pokyčius, todėl vadovai turėtų akcentuoti teigiamą pokyčių iniciatyvos poveikį, pristatyti aiškią pokyčių viziją, paaiškinti pokyčių priežastis. Kiekvienas darbuotojas įvertina pokyčių naudą asmeniniame lygyje, todėl vadovai turi pagrįsti pokyčių įgyvendinimo būtinybę, atsižvelgdami į asmeninius darbuotojų poreikius.
5. Sukurti mikroklimato tyrimų ir stebėsenos sistemą. Reguliariai atlikti X apylinkės teismo mikroklimato tyrimus. Reguliarūs tyrimai gali padėti įvertinti organizacijos mikroklimato būklę inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius, tokiu būdu vadovai gali nustatyti kylančias grėsmes ir laiku jas suvaldyti. Siūlytina, kad mikroklimato tyrimus atliktų personalo valdymo srityje dirbantis specialistas. Taip pat rekomenduojama į mikroklimato tyrimo ir stebėsenos procesą įtraukti X apylinkės teisme dirbantį psichologą, kurio žinios būtų vertingos, siekiant visapusiškai įvertinti mikroklimato būklę ir jo sąsajas su vykdomais pokyčiais.

Literatūros sąrašas

1. Adam, A. (2008). Implementing electronic document and record management systems. Boca Raton, New York, NY: Auerbach Publications.
2. Ahmad, A. B. ir Cheng, Z. (2018). The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195–216. doi: 10.1177/0091026017753645.
3. Ahsan, R. S. M. (2014). Corporate Culture and Organizational Change - a Study on a Large Pharmaceutical Company in Bangladesh. *Asian Business Review*, 2(4), 29–37.
4. Al-Haddad, S. ir Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. doi:10.1108/JOCM-11-2013-0215.
5. Aljohani, M. R. (2016). Change Management. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(5), 319-323.
6. Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R. ir Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246.
7. Allaoui, A. ir Benmoussa, R. (2019). Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities. *Journal of Organizational Change Management*. doi: 10.1108/JOCM-08-2018-0232.
8. Alvesson, M. ir Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. London: Routledge.
9. Anamallah, N. R. ir Hashim, N. (2018). A Review on the Effectiveness of Change Management In Organization. *International Journal of Information and Knowledge Management (IJIKM)*, 8 (2), 12-23.
10. Aquino, A. T., Silva, J. L., Melo, R. M., ir Silva, M. M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. *Production*, 27. doi:10.1590/0103- 6513.216516.
11. Armenakis, A. A. ir Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
12. Bai, S., Duarte, H. ir Guo, D. (2016). Drivers of organizational reorientations in planned economies: the case study of a Chinese thirdfront company. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 551-579. doi: 10.1108/JOCM-03-2015-0046.
13. Baykal, E. (2019). Human Factor in Change Management: An Example from Turkish Banking Sector. *Balkan Journal of Social Sciences*, 8(16), 187–198. [žiūrėta 2020-03-15]. Prieiga per internetą: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/775174>
14. Belias, D. ir Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on Organizational culture. *European Scientific Journal March*, 7(10), 451–470.
15. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*. doi: /10.1186/s12913-018-3149-z.

16. Beşliu, D. C. (2018). Institutional Management of Change. Resistance of the Employees Against Organizational Transformations. *Scientific Research and Education in the Air Force – Afases2018*, 351-358. doi: 10.19062/2247-3173.2018.20.46.
17. Bhattacharyya, D. K. (2013). Managing Change With a Time-Tested Organic Model. *Compensation & Benefits Review*, 45(6), 340–349. doi: 10.1177/0886368714525011.
18. Bhutto, N. A., Laghari, M. K. ir Butt, F. D. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*, 8 (4), 259-267. doi: 10.5539/ass.v8n4p259.
19. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
20. Bridges, W. (2010). *Managing transitions: Making the most of change*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
21. Bukšnytė, L., Ciūnytė, A. ir Kovalčikienė, K. (2012). Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7-24.
22. Canning, J. ir Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(3), 274-295.
23. Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-20.
24. Coda, R., da Silva, D. ir Custodio, I. (2015) Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827-1847. doi: 10.1080/09585192.2014.962561.
25. Cruz, A. C. ir Tavares, L. D. (2016). Implementation of organizational climate survey for performance improvement and competitiveness of an information technology company. *Systems & Management*, 11, 290-298. doi: 10.20985/1980-5160.2016.v11n3.1119
26. Danlami, S. A. (2012). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.
27. Demircioglu, M. A. ir Berman, E. (2019). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *American Review of Public Administration*, 49(5), 614–628. doi: 10.1177/0275074018808914.
28. Dijkstra, R., Langbroek, P., Bozorg Zadeh, K. ir Turk, Z. (2017). The evaluation and development of the quality of justice in The Netherlands. In Handle with care: *Deliverable: Report-The evaluation and development of quality of justice in the Netherlands*, 227-276.
29. Dobrovič, J. ir Timkova, V. (2017). Examination of Factors Affecting the Implementation of Organizational Changes. *Journal of Competitiveness*, 9(4), 5-17. doi: 10.7441/joc.2017.04.0.
30. Dominguez, M., Galan-Gonzalez, J. L. ir Barroso, C. (2015). Patterns of strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (3), 411-431. doi: 10.1108/JOCM-05-2014-0097.
31. Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), doi: 10.1177/0149206316630380.

32. Endriulaitienė, A. ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2012). Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 35-47. doi: 10.7720/MOSR.1392-1142.2012.63.3.
33. Erciyas, E. (2018). A new change management approach for a law enforcement organization. *International Journal of Police Science & Management*, 20(1), 52–65. doi: 10.1177/1461355718756411.
34. Ford, J. D., Ford, L.W. ir D’amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
35. Graaf, G., Heneveld-Bidmon, E., Carnochan, S., Salmone, M. ir Austin, M. J. (2019). Change Communication in Public Sector Cutback Management. *Public Organization Review*, 19(4), 453-472. doi: 10.1007/s11115-018-0408-8.
36. Griffin, R. W. ir Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations*, Eleventh Edition: South-Western Cengage Learning.
37. Gunty, A., Van Ness, J. ir Nye-Lengerman, K. (2019). Be a change agent: Tools and techniques to support organizational and individual transformation. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 50, 325–329. doi:10.3233/JVR-191014.
38. Habid, M. N., Jamal, W. ir Manzoor, H. (2018). Exploring Organizational Change in Public Sector of Pakistan through Thematic Networks. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 1-11.
39. Hameed, I., Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, A. G. ir Hameed, I. (2019). Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee’s Readiness for Change Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 398–421. doi: 10.1177/0734371X17729869.
40. Hamidianpour, F., Esmaeilpour, M., Alizadeh, M. S. ir Dorgoe, A. (2015). The influence of emotional intelligence and organizational climate on creativity and entrepreneurial of small to medium-sized enterprises. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 20–30.
41. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J. ir Hussain, S. H. (2016). Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3,123–127. Doi: /10.1016/j.jik.2016.07.002.
42. Jagalat, R. C. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research*, 78, 1233-1239 [žiūrėta 2020-03-10]. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/3894/02f003802c91e9327170246ec9a6ed80b808.pdf?_ga=2.215098194.414396324.1586202252-1951006590.1551301994
43. Jiang, Y., Wang, Q. Ir Weng, Q. D. (2020). Personality and Organizational Career Growth: The Moderating Roles of Innovation Climate and Innovation Climate Strength. *Journal of Career Development* 1-16. doi: 10.1177/0894845320901798.
44. Jusmin, A., Said, S., Bima, M. J. ir Alam, R. (2016). Specific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(3), 53-59. doi: 10.12691/jbms-4-3-1.
45. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
46. Kavaliauskienė, Ž. (2013). Humanistinis organizacinio klimato aspektas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(1), 58-64.

47. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. ir Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92 (1), 1-20. doi:10.1111/padm.12040.
48. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Bagdžiūnienė, D., Rekašiūtė, Balsienė, R., Urbanavičiūtė, I. Ir Žukauskaitė, I. (2014). Darbuotojas – darbas – organizacija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
49. Leonavičienė, T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
50. Lewin, K., Lippitt, R. ir White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *J. Soc. Psychol*, 10(2), 269–299. doi:10.1080/00224545.1939.9713366.
51. Liu, B. ir Zhang, Z. (2019). Motivational bases of commitment to organizational change in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(1). doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.7539>.
52. Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C. ir Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442-452. doi: 10.1016/j.ssci.2019.05.052.
53. Luecke, R. (2003). Harvard Business Essentials. *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
54. Maamari, B. E. ir Majdalani, J. F. (2016). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-34. doi: 10.1108/IJOA-04-2016-1010.
55. Mărgărițoiu, A. (2019). Job Satisfaction – a Predictor of the Organizational Climate in Public Administration. *Jus et Civitas - A Journal of Social and Legal Studies*, 6, 41-46.
56. Merkys, G., Kalinauskaite, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J. ir Dromantas, M. (2005). Organisational climate crisis test for Lithuanian job organisations: constructing and validation, *Socialiniai mokslai*, 3(49), 39–51.
57. Moon, K. K. (2017). Fairness at the Organizational Level: Examining the Effect of Organizational Justice Climate on Collective Turnover Rates and Organizational Performance. *Personnel Management*, 46(2), 118–143. doi: 10.1177/0091026017702610.
58. Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W. ir Wong, W. K. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11. doi:10.3390/su11010125.
59. Novikovas, A. (2019). Teismų sistemos pokyčiai Lietuvos Respublikoje 2018 m. In *Lietuvos teisė 2018: esminiai pokyčiai* (pp. 17-19). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
60. Oškutienė, R. ir Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis: Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 197–204.
61. Padmaja, B. (2014). Organizational climate as a predictor of job satisfaction of employee: A case study with special reference to electricity employees. *International Journal of Organizational Behaviour and Management Perspectives*, 3(4), 1350–1356.
62. Palidauskaitė, J. (2007). Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija.
63. Parke, M. R. ir Seo, M. G. (2017). The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 42 (2), 334–360. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>.

64. Petrou, P., Demerouti, E. ir Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. doi: 10.1177/0149206315624961.
65. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. ir Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39 (1), 110-135. doi: 10.1177/0149206312457417.
66. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 523–539.
67. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, 86-100.
68. Robinson, J., A Craig, L. ir Tonkin, M. (2018). Perceptions of Social Climate and Aggressive Behavior in Forensic Services: A Systematic Review. *Trauma, Violence, & Abus*, 19(4), 391-405 doi: 10.1177/1524838016663936.
69. Rocha, F. C., Zembo, A. S., Veiga, C. P., Duclos, L.C., Quandt, C.O. ir Ferraresi, A. A. (2015). Knowledge Processes and Organizational Change: a Case Study in a Non-profit Organization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 23 (9), 292-303.
70. Rogiest, S., Segers, J., ir van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 1094-1106.
71. Rosenbaum, D., More, E. ir Steane, P. (2017). Planned organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. doi:10.1108/JOCM-06-2015-0089.
72. Rostek, K. ir Młodzianowski, D. (2018). The Impact of Concious and Organized Change Management on Efficiency of Functioning the Network organization. *Management and Production Engineering Review*, 9(3), 49-58. doi: 10.24425/119534.
73. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
74. Schneider, B., Ehrhart, M.G. ir Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annu. Rev. Psychol*, 64, 361–388. doi:10.1146/annurev-psych-113011143809.
75. Schneider, B., Gonzalez-Roma, V., Ostroff, C. ir West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs i *Journal of Applied Psychology*. *J. Appl. Psychol*, 102 (3), 468–482. doi:10.1037/apl0000090.
76. Sethibe, T. ir Steyn, R. (2016). Organizational Climate, Innovation and Performance: A Systematic Review. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2(2), 161–174. doi: 10.1177/2393957516646287.
77. Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M. ir Solimun (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (Study at municipal waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
78. Smith, A. N., Morgan, W. B., King, E. B., Hebl, M. R. ir Peddie, C. I. (2012). The ins and outs of diversity management: The effect of authenticity on outsider perceptions and insider behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, 42.
79. Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In: Denzin N. K. and Y. Lincoln (Eds.) *The Sage handbook of qualitative research*, (3rd ed) (p. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

80. Stavros, D., Nikolaos, B., George, A. ir Apostolos, V. (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 1(5), 309–318.
81. Steinke, C., Dastmalchian, A. ir Baniyadi, Y. (2015). Exploring aspects of workplace climates in Canada: implications for the human resources of health-care. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 415-431.
82. Thakur, R. R. ir Srivastava, S. (2017). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230-247. doi:10.1108/JOCM-06-2017-0237.
83. Tonkin, M. (2015). A review of questionnaire measures for assessing the social climate in prisons and forensic psychiatric hospitals. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 1–30. doi:10.1177/0306624X15578834.
84. Valackienė, A. ir Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121–141.
85. Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32, 373-383. doi: /10.1016/j.emj.2013.10.001.
86. Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.
87. Van der Voet, J., Kuipers, B. S. ir Groeneveld, S. (2016) Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865. doi: 10.1080/14719037.2015.1045020.
88. Vaszkun, B. (2012). One Hundred Years of Management American Paradigms and the Japanese Management “Reloaded. *Doctoral Thesis* [žiūrėta 2020-03-10]. Prieiga per internetą: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/701/1/Vaszkun_Balazs_den.pdf
89. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. In *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* (pp. 339-356).
90. Viitala, R., Tanskanen, J. ir Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606-620. doi: 10.1108/IJOA-10-2013-0716.
91. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (4), 285–297.
92. Vveinhardt, J. (2010). Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 54, 115-129.
93. Vveinhardt, J. (2017). Neapibrėžtumas kaip organizacijos valdymo krizė: poveikis organizacijos klimatui ir darbuotojų tarpusavio santykiams. In G. Jucevičius (red.), *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika*, (p. 145-161), Vytauto Didžiojo universitetas.
94. Xie, X. Y., Ling, C. D., Mo, S. J. ir Luan, K. (2015). Linking colleague support to employees’ promotive voice: A moderated mediation model. *PLoS ONE*, 10, e0132123.
95. Zohar, D. M. ir Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In: In: Kozlowski, S.W.J. (Ed.), *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Oxford University Press, New York, NY, US.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Danmarks Domstole (2020). *Historic outline* [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.domstol.dk/om/otherlanguages/english/historicoutline/Pages/default.aspx>
2. Della Chiesa, M. (2012). *Comparative Study of the Reforms of the Judicial Maps in Europe* [žiūrėta 2020-04-17]. Prieiga per internetą: <https://rm.coe.int/comparative-study-of-the-reforms-of-the-judicial-maps-in-europe/168078c53a>
3. European Network of Councils for the Judiciary (2012). *Judicial Reform in Europe* [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: https://www.encj.eu/images/stories/pdf/GA/Dublin/encj_report_judicial_reform_def.pdf
4. Europos Komisija (2018). Komisijos komunikatas COM(2018) 364. 2018 m. *ES teisingumo rezultatų suvestinė* [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018DC0364&from=FI>
5. Europos Komisija (2019). Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Centriniam Bankui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui COM(2019) 198. 2019 m. *ES teisingumo rezultatų suvestinė* [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0198&from=EN>
6. Europos Komisija (2019). Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Europos Vadovų Tarybai ir Tarybai COM(2019) 163. *Tolesnis teisinės valstybės stiprinimas Sąjungoje. Esama padėtis ir galimi tolesni veiksmai* [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0163&from=EN>
7. Lietuvos Respublikos teismų reorganizavimo įstatymas Nr. XII-2474. *TAR*, 2016, Nr. 17971.
8. Nacionalinė teismų administracija (2016). *Teismų veiklos apžvalga* [žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per internetą: https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2017/05/d2_lietuvos_teismai_ataskaita.pdf
9. Nacionalinė teismų administracija (2018). *Teismai.lt teismams ir apie teismus* [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2018/06/d1_zurnalas_nr14_-web.pdf
10. Nacionalinė teismų administracija (2019). *Lietuvos teismai: veiklos rezultatai 2019 m.* [žiūrėta 2020-04-20]. Prieiga per internetą: <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2020/03/teismai2020.pdf>
11. Nacionalinė teismų administracija (2020). *Teisėjų taryba pritarė dviejų apylinkių teismų rūmų optimizavimui* [žiūrėta 2020-04-20]. Prieiga per internetą: <https://www.teismai.lt/lt/naujienos/teismu-sistemos-naujienos/teiseju-taryba-pritare-dvieju-apylinkiu-teismu-rumu-optimizavimui/7340>
12. Netherlands Council for the Judiciary (2014). *Judicial reform in the Netherlands Change in broad outline* [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/judicial-refrom-in-the-Netherlands-2014.pdf>
13. Plungės apylinkės teismo nuostatai, patvirtinti Plungės rajono apylinkės teismo pirmininko 2019 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. V-101 „Dėl Plungės apylinkės teismo nuostatų patvirtinimo“. *TAR*, 2017, Nr. 2017-20159 [žiūrėta 2020-04-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d7a23bd0e0dc11e7b3f0a470b0373cb2/asr>

14. Stockholm Institute for Scandinavian Law (2010). *The Danish Courts – an Organisation in Development* [žiūrėta 2020-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.scandinavianlaw.se/pdf/51-27.pdf>
15. Teisėjų tarybos 2019 m. balandžio 3 d. posėdžio protokolas Nr. 38P-5-(7.1.1) [žiūrėta 2020-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.teismai.lt/lt/teismu-savivalda/teiseju-taryba/teiseju-tarybos-posedziu-protokolai/1837>
16. Teismų reorganizavimo įgyvendinimo priemonių planas, patvirtintas Teisėjų tarybos 2016 m. spalio 12 d. posėdžio protokolu Nr. 38P-13-(7.1.1) [žiūrėta 2020-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.teismai.lt/lt/teismu-savivalda/teiseju-taryba/teiseju-tarybos-posedziu-protokolai/1837>

Priedai

1 priedas. Tyrimo „X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui analizė“ anketa darbuotojams

Gerbiamas (-a) Respondente,

Šiuo metu Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė Viktorija Bružaitė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti, kaip Jūsų organizacijoje vykstančių pokyčių valdymas veikia organizacinį mikroklimatą. Pažymėtina, jog šio tyrimo kontekste pokyčiai suvokiami kaip organizacijoje vykstantis procesas, kurio metu pereinama iš esamos būsenos į pageidaujamą. Labai prašome Jūsų nuoširdžiai ir atvirai atsakyti į žemiau pateiktus anketos klausimus, pažymint tinkamą atsakymo variantą (-us). Apklausa yra ANONIMINĖ, apibendrinti atsakymai bus įtraukti į baigiamojo magistro projektą. Mielai atsakysiu į bet kokius Jums kilusius klausimus. Prašau, parašykite el. paštu: viktorija.bruzaitė@ktu.edu arba paskambinkite telefono nr.: 8 (448) 73046.

Dėkojame, kad skyrėte laiko atsakant į klausimus.

I. Organizacijos pokyčių valdymas

1. Kaip manote, kuris teiginys geriausiai apibūdina pokyčių valdymo sampratą? Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Tai sudėtingas procesas, kuriam reikalingi specialūs organizacijos darbuotojų ir vadovų įgūdžiai bei pasiruošimas priimti pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai visuma įgūdžių, kurie yra reikalingi sėkmingam pokyčių iniciavimui ir įgyvendinimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai organizacijos strategijos dalis, nurodanti, kaip valdyti pokyčius, kurie atsiranda organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai valdymo kategorija, nagrinėjama atsižvelgiant į aplinkoje vykstančius pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatinis organizacijos strateginės krypties, organizacinės struktūros ir techninių bei vadybinių metodų atnaujinimo procesas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Įvertinkite pokyčių valdymo svarbą, siekiant sėkmingo organizacinių pokyčių įgyvendinimo. Prašome išsirinkti ir pažymėti vieną labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

- Visiškai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

3. Kiek reikšmingi Jums organizacijoje vykstantys pokyčiai? Prašome išsirinkti ir pažymėti vieną labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

- Visiškai nereikšmingi
- Nereikšmingi
- Nei reikšmingi, nei nereikšmingi
- Reikšmingi
- Labai reikšmingi

4. Pagalvokite apie ankstesnius pokyčius, kurie įvyko šioje organizacijoje (jeigu organizacijoje dirbate neseniai, praleiskite šį klausimą). Remiantis ankstesne patirtimi įvertinkite įvykusius pokyčius, išreiškdami sutikimą/nesutikimą kiekvienam pateiktam teiginiui.

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Organizaciniai pokyčiai buvo teigiami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Organizaciniai pokyčiai nebuvo tinkamai įgyvendinti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ankstesnių pokyčių iniciatyvos nepasiekė numatyto tikslo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Organizaciniai pokyčiai buvo tinkamai valdomi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organizaciniai pokyčiai turėjo teigiamą poveikį asmenų aptarnavimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Organizaciniai pokyčiai pagerino organizacijos veiklą ir efektyvumą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Darbuotojų nuomonė pokyčių metu nebuvo pakankamai įvertinta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pokyčių poveikis buvo svarbus darbuotojų gerovei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. Pokyčių valdymui įtaką darantys veiksniai ir jų svarba

5. Pagal svarbą įvertinkite šiuos pokyčių valdymo sėkmės veiksnius (Vienoje eilutėje žymėkite tik vieną atsakymo variantą).

Veiksniai	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Lyderystė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įsitraukimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įsipareigojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Mano vadovas... Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Nuolat ieško naujų galimybių organizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Įkvepia kitus savo ateities planais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Geba priversti kitus įsipareigoti jo vizijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vadovauja „darydamas“, o ne tiesiog „kalbėdamas“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vadovauja rodydamas pavyzdį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pateikia gerus pavyzdžius, kuriais galiu vadovautis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Skatina darbuotojų bendradarbiavimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Skatina darbuotojus būti „komandos žaidėjais“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Skatina darbuotojus dirbti kartu siekiant to paties tikslo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Plėtoja komandinį požiūrį ir komandinę dvasią tarp darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Parodo, jog tikisi iš mūsų labai daug.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Reikalauja tik geriausio darbo atlikimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Vadovauja, neatsižvelgdamas į mano jausmus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Rodo pagarbą mano asmeniniams jausmams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Elgiasi apgalvotai, atsižvelgdamas į mano asmeninius poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Elgiasi su manimi neįvertinęs asmeninių jausmų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kelia iššūkius skatindamas galvoti apie senas problemas naujais būdais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Užduoda klausimus, kurie mane priverčia susimąstyti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Paskatino mane pergaltoti tai, kaip aš atlieku užduotis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Pokyčių inicijavimo metu vadovas... *Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?*

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Pristatė aiškią viziją, ko siekiama šių pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Paaiškino mūsų padalinio darbuotojams, kodėl pokyčiai yra būtini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Skyrė individualų dėmesį, nuroydamas, kaip pasikeis padalinio darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Įvertinkite teikiamos informacijos apie pokyčius kokybę. *Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?*

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Buvo teikiama viso pokyčių proceso metu, net po oficialaus pranešimo apie pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Įtraukė informaciją apie organizacijos struktūros pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Nukreipta į Jūsų asmeninį susirūpinimą dėl pokyčių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Buvo tiksli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Suteikė kiek įmanoma daugiau informacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Paaiškino pokyčių priežastis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kaip vertinate savo įsitraukimą į organizacijos pokyčių procesą? Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Aš nesūlau savo idėjų, nes vadovybė jomis nesidomi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sprendimus priimantys asmenys išklauso darbuotojų nuomones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš jaučiuosi įsitraukęs/-usi į sprendimų priėmimą, susijusį su mano darbo sritimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš turiu galimybę išsakyti savo nuomonę ir daryti įtaką pokyčiams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aš turėjau galimybę dalyvauti tyrimuose, kurie buvo atlikti prieš pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Aš turėjau galimybę dalyvauti planuojant pokyčių įgyvendinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Įsipareigojimas pokyčiams. Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Aš tikiu šių pokyčių verte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Pokyčiai yra gera strategija šiai organizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš manau, jog vadovybė daro klaidą diegdama šiuos pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Šie pokyčiai atliekami dėl svarbaus tikslo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Situacija būtų geresnė be šių pokyčių įdiegimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Šie pokyčiai nėra būtini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kaip Jūs galite prisidėti prie sėkmingo organizacijos pokyčių įgyvendinimo? Prašome išsirinkti ir pažymėti vieną labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

- Negaliu prisidėti.
- Nerodydamas/-a pasipriešinimo pokyčiams.
- Dalyvaudamas/-a pokyčių procese.
- Ikvepdamas/-a pokyčiams kolegas.
- Išsakydamas/-a savo nuomonę.
- Kita (Irašykite).....

III. Pokyčių valdymo įtaka organizacijos mikroklimatui

12. Kaip manote, kuris teiginys geriausiai apibūdina organizacinio mikroklimato sampratą?

Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijos narių bendrai suvokiama atmosfera, lemianti darbo aplinką, darbuotojų elgseną ir organizacijos veiklos rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai bendras darbuotojų suvokimas apie organizacijos politiką, veiklą ir procedūras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai organizacijos narių ir vadovų tarpusavio santykių padarinys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai veiksnys, paremtas emocijomis, padedantis suvokti organizacijos aplinką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai individualus organizacijos narių suvokimas apie organizacijos charakteristikas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Įvertinkite organizacijos pokyčių poveikį remdamiesi toliau pateiktais aspektais. Prie kiekvieno aspekto pažymėkite skaičių, kuris geriausiai atitinka Jūsų nuomonę apie pokyčių poveikį (1 – labai neigiamos pasekmės, 5 – labai teigiamos pasekmės).

Pokyčių poveikio aspektai	1	2	3	4	5
Poveikis Jūsų darbo rezultatams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poveikis organizacijos mikroklimatui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poveikis Jūsų asmeniniam gyvenimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kaip vertinate organizacijos mikroklimatą? Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Saugumas ir apibrėžtumas					
1. Mūsų kolektyve vyrauja optimistinė nuotaika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mūsų žmonės organizacijoje jaučiasi saugiai ir užtikrintai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškumas ir iniciatyvumas					
4. Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Darbuotojų iniciatyva yra skatinama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija					
7. Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Struktūra ir atsakomybė					
10. Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Darbas yra gerai organizuotas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Darbo krūvis padalinyje yra optimalus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlygis ir skatinimas					
13. Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Darbuotojai yra paskatinami už gerai atliekamą darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su vadovais					
15. Vadovai rūpinasi savo pavaldiniais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų tarpusavio santykiai					
18. Darbuotojų santykiai padalinyje yra geri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mūsų darbuotojai labai pasitiki vienas kitu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Demografiniai duomenys

15. Jūsų amžius:

- 18-29 m.
 30-39 m.
 40-49 m.

- 50-59 m.
- 60 m. ir daugiau

16. Jūsų darbo stažas tiriamoje organizacijoje:

- Iki 1 m.
- Nuo 1 iki 5 m.
- Nuo 5 iki 10 m.
- Daugiau nei 10 m.

17. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2 priedas. Tyrimo „X apylinkės teismo darbuotojų požiūrio į pokyčių valdymo įtaką organizacijos mikroklimatui analizė“ vadovų interviu klausimai

Šiuo metu atlieku tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti, kaip Jūsų organizacijoje vykstančių pokyčių valdymas veikia organizacinį mikroklimatą. Pažymėtina, jog šio tyrimo kontekste pokyčiai suvokiami kaip organizacijoje vykstantis procesas, kurio metu pereinama iš esamos būsenos į pageidaujamą. Atsižvelgiant į Jūsų pareigas organizacijoje, prašome atsakyti į tyrimo klausimus. Apibendrinti atsakymai bus įtraukti į baigiamojo magistro projektą.

I. Organizacijos pokyčių valdymas

1. Kaip manote, kuris teiginys geriausiai apibūdina pokyčių valdymo sampratą? *Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?*

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Tai sudėtingas procesas, kiam reikalingi specialūs organizacijos darbuotojų ir vadovų įgūdžiai bei pasiruošimas priimti pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai visuma įgūdžių, kurie yra reikalingi sėkmingam pokyčių iniciavimui ir įgyvendinimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai organizacijos strategijos dalis, nurodanti, kaip valdyti pokyčius, kurie atsiranda organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai valdymo kategorija, nagrinėjama atsižvelgiant į aplinkoje vykstančius pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatinis organizacijos strateginės krypties, organizacinės struktūros ir techninių bei vadybinių metodų atnaujinimo procesas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Įvertinkite pokyčių valdymo svarbą, siekiant sėkmingo organizacinių pokyčių įgyvendinimo. *Prašome išsirinkti ir pažymėti vieną labiausiai tinkantį atsakymo variantą.*

- Visiškai nesvarbu
- Nesvarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Svarbu
- Labai svarbu

II. Pokyčių valdymui įtaką darantys veiksniai ir jų svarba

3. Remdamasis savo asmenine patirtimi, įvardinkite veiksnius, lemiančius sėkmingą pokyčių valdymą.

4. Pagal svarbą įvertinkite šiuos pokyčių valdymo sėkmės veiksnius (Vienoje eilutėje žymėkite tik vieną atsakymo variantą).

Veiksniai	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Lyderystė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įsitraukimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įsipareigojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kaip buvo ruošiamasi pokyčių inicijavimui? Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbuotojams pristatyta aiški vizija, ko siekiama šių pokyčių metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagrįstas pokyčių inicijavimo būtinumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualūs pokalbiai su darbuotojais, paaiškinant padalinio darbo organizavimą įgyvendinus pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kaip manote, ar darbuotojai buvo tinkamai informuoti apie pokyčių inicijavimą? Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Informacija apie pokyčius darbuotojams buvo teikiama viso pokyčių proceso metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įtraukta informacija apie organizacijos struktūros pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacija buvo nukreipta į darbuotojų asmeninį susirūpinimą dėl pokyčių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pateikta informacija buvo tiksli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojams buvo suteikta kiek įmanoma daugiau informacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojams buvo paaiškintos pokyčių priežastys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ar buvo atsižvelgta į darbuotojų nuomonę prieš nusprendžiant inicijuoti pokyčių procesą? Išsakykite savo požiūrį šiuo klausimu.

8. Ar darbuotojai buvo įtraukti į pokyčių inicijavimo procesą? Išsakykite savo požiūrį šiuo klausimu.

9. Įsipareigoję pokyčiams darbuotojai gali užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Ar pritariate/nepitariate šiam požiūriui? Kodėl? Išsakykite savo požiūrį šiuo klausimu.

- Labai pritariu.
- Pritariu.
- Nei pritariu, nei nepritariu.
- Nepritariu.
- Labai nepritariu.

10. Kaip darbuotojai reagavo į inicijuojamą pokytį? Pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

- Priešinosi pokyčiams.
 Pareme pokyčiu iniciatyvą.
 Kita (Irašykite)

III. Pokyčių valdymo įtaka organizacijos mikroklimatui

11. Kaip manote, kuris teiginys geriausiai apibūdina organizacinio mikroklimato sampratą?

Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių?

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijos narių bendrai suvokiama atmosfera, lemianti darbo aplinką, darbuotojų elgseną ir organizacijos veiklos rezultatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai bendras darbuotojų suvokimas apie organizacijos politiką, veiklą ir procedūras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai organizacijos narių ir vadovų tarpusavio santykių padarinys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai veiksnys, paremtas emocijomis, padedantis suvokti organizacijos aplinką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai individualus organizacijos narių suvokimas apie organizacijos charakteristikas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Įvertinkite organizacijos pokyčių poveikį remdamiesi toliau pateiktais aspektais. Prie kiekvieno aspekto pažymėkite skaičių, kuris geriausiai atitinka Jūsų nuomonę apie pokyčių poveikį (1 – labai neigiamos pasekmės, 5 – labai teigiamos pasekmės).

Pokyčių poveikio aspektai	1	2	3	4	5
Poveikis darbo rezultatams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poveikis organizacijos mikroklimatui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poveikis darbuotojų asmeniniam gyvenimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kaip vertinate organizacijos mikroklimatą? Prašome atsakyti, ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių? Atsakdami į šį klausimą galvokite apie tai, kas, Jūsų manymu, yra svarbu vadovaujama kolektyvui.

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Saugumas ir apibrėžtumas					
1. Kolektyve vyrauja optimistinė nuotaika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Žmonės organizacijoje jaučiasi saugiai ir užtikrintai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškumas ir iniciatyvumas					
4. Darbštūs, kūrybingi ir tikrai perspektyvūs darbuotojai, yra palaikomi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Darbuotojų iniciatyva yra skatinama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Darbuotojų įsitraukimas į problemų sprendimą yra skatinamas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija					
7. Darbuotojai, reikalingą informaciją gauna laiku ir visą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Darbuotojams viešai skelbiama informacija atitinka realią informaciją, apie kurią žino visi darbuotojai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Struktūra ir atsakomybė					
9. Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Darbas yra gerai organizuotas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Darbo krūvis padalinyje yra optimalus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlygis ir skatinimas					
12. Darbo apmokėjimo sistema skaidri ir aiški.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Darbuotojai yra paskatinami už gerai atliekamą darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su vadovais					
14. Organizacijoje rūpinamasi darbuotojų gerove.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų tarpusavio santykiai					
16. Darbuotojų santykiai padalinyje yra geri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Darbuotojai labai pasitiki vienas kitu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Demografiniai duomenys

14. Jūsų amžius:

- 18-29 m.
- 30-39 m.
- 40-49 m.
- 50-59 m.
- 60 m. ir daugiau

15. Jūsų darbo stažas vadovaujamose pareigose:

- Iki 1 m.
- Nuo 1 iki 5 m.
- Nuo 5 iki 10 m.
- Daugiau nei 10 m.

16. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

3 priedas. Vadovo lyderystės savybių vertinimas

Teiginiai	Pritarimo procentas	Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas procentais				
		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Nuolat ieško naujų galimybių organizacijai.	27,3	0	27,3	45,5	18,2	9,1
Įkvepia kitus savo ateities planais.	0	0	0	27,3	54,5	18,2
Geba priversti kitus įsipareigoti jo vizijai.	9,1	0	9,1	45,5	27,3	18,2
Vadovauja „darydamas“, o ne tiesiog „kalbėdamas“.	45,5	0	45,5	45,5	9,1	0
Vadovauja rodydamas pavyzdį.	36,4	9,1	27,3	36,4	18,2	9,1
Pateikia gerus pavyzdžius, kuriais galiu vadovautis.	9,1	0	9,1	63,6	27,3	0
Skatina darbuotojų bendradarbiavimą.	45,5	0	45,5	27,3	27,3	0
Skatina darbuotojus būti „komandos žaidėjais“.	27,3	0	27,3	36,4	27,3	9,1
Skatina darbuotojus dirbti kartu siekiant to paties tikslo.	45,5	0	45,5	27,3	27,3	0
Plėtoja komandinį požiūrį ir komandinę dviasią tarp darbuotojų.	36,4	0	36,4	27,3	27,3	9,1
Parodo, jog tikisi iš mūsų labai daug.	36,4	9,1	27,3	54,6	0	9,1
Reikalauja tik geriausio darbo atlikimo.	72,7	9,1	63,6	27,3	0	0
Vadovauja, neatsižvelgdamas į mano jausmus.	27,3	9,1	18,2	63,6	0	9,1
Elgiasi apgalvotai, atsižvelgdamas į mano asmeninius poreikius.	18,2	0	18,2	36,4	27,3	18,2
Elgiasi su manimi neįvertinęs asmeninių jausmų.	36,4	9,1	27,3	54,6	0	9,1
Kelia iššūkius skatindamas galvoti apie senas problemas naujais būdais.	18,2	0	18,2	45,5	18,2	18,2
Užduoda klausimus, kurie mane priverčia susimąstyti.	27,3	0	27,3	36,4	27,3	9,1
Paskatino mane pergaltoti tai, kaip aš atlieku užduotis.	27,3	0	27,3	45,5	9,1	18,2

4 priedas. Ankstesnių ir dabartinių pokyčių vertinimo koreliacija

Koreliacijos			Organizaciniai pokyčiai buvo teigiami	Aš tikiu šių pokyčių verte
Spirmeno koreliacijos koeficientas	Organizaciniai pokyčiai buvo teigiami	Koreliacijos koeficientas	1,000	,847**
		Sig. (2-pusė)	.	,002
		N	10	10
	Aš tikiu šių pokyčių verte	Koreliacijos koeficientas	,847**	1,000
		Sig. (2-pusė)	,002	.
		N	10	10

** . Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygyje

5 priedas. Vadovo elgsenos pokyčių metu ir darbuotojų išipareigojimo pokyčiams koreliacija

Koreliacijos			Skyrė individualų dėmesį, nurodydamas, kaip pasikeis padalinio darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius.	Aš tikiu šių pokyčių verte
Spirmeno koreliacijos koeficientas	Skyrė individualų dėmesį, nurodydamas, kaip pasikeis padalinio darbo organizavimas įgyvendinus pokyčius	Koreliacijos koeficientas	1,000	,812**
		Sig. (2-pusė)	.	,002
		N	11	11
	Aš tikiu šių pokyčių verte	Koreliacijos koeficientas	,812**	1,000
		Sig. (2-pusė)	,002	.
		N	11	11

** . Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygyje

6 priedas. Komunikacijos kokybės ir darbuotojų išipareigojimo pokyčiams koreliacija

Koreliacijos			Paaiškino pokyčių priežastis	Pokyčiai yra gera strategija šiai organizacijai
Spirmeno koreliacijos koeficientas	Paaiškino pokyčių priežastis	Koreliacijos koeficientas	1,000	,755**
		Sig. (2-pusė)	.	,007
		N	11	11
	Pokyčiai yra gera strategija šiai organizacijai	Koreliacijos koeficientas	,755**	1,000
		Sig. (2-pusė)	,007	.
		N	11	11

** . Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygyje

7 priedas. Darbuotojų išipareigojimo pokyčiams ir saugumo (apibrėžtumo) koreliacija

Koreliacijos			Pokyčiai yra gera strategija šiai organizacijai	Mūsų žmonės organizacijoje jaučiasi saugiai ir užtikrintai
Spirmeno koreliacijos koeficientas	Pokyčiai yra gera strategija šiai organizacijai	Koreliacijos koeficientas	1,000	,615*
		Sig. (2-pusė)	.	,044
		N	11	11
	Mūsų žmonės organizacijoje jaučiasi saugiai ir užtikrintai	Koreliacijos koeficientas	,615*	1,000
		Sig. (2-pusė)	,044	.
		N	11	11

*. Koreliacija yra reikšminga 0,05 lygyje